

სსიპ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

საფინანსო, საბანკო და სადაზღვევო საქმის დეპარტამენტი

ირაკლი მარგველაშვილი

საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის პრობლემები და

სრულყოფის გზები საქართველოში

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარდგენილი

დისერტაცია

სამეცნიერო ხელმძღვანელები:

პროფესორი, ე.მ.დ. ვლადიმერ ლლონტი,

პროფესორი, ე.დ. გიორგი ღავთაძე

ბათუმი - 2021

„როგორც წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომის ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს და არ შეიცავს სხვა ავტორების მიერ აქამდე გამოქვეყნებულ, გამოსაქვეყნებლად მიღებულ ან დასაცავად წარდგენილ მასალებს, რომლებიც ნაშრომში არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად“.

ირაკლი მარგველაშვილი

ხელმოწერა:

თარიღი: 25.03.21

სარჩევი

შესავალი	5
I თავი. რისკების თანამედროვე კონცეფცია. საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის მეთოდოლოგიური საფუძვლები	12
I.1. საინვესტიციო პროექტების რისკების კონცეფცია.....	12
I.2. საინვესტიციო პროექტის რისკის მართვის მეთოდოლოგიური საფუძვლები და პრაქტიკა	24
I.3. რისკის მართვის ძირითადი სტანდარტები და რისკების კორპორაციული მართვის პრობლემები	38
II თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკის ფსიქოლოგიის კვლევა. კულტურული თავისებურებებისა და მენტალური ხაფანგების გავლენა რისკ-მენეჯმენტზე	50
II.1. რისკის კვლევის ფსიქოლოგიური ასპექტები	50
II.2. კულტურული თავისებურებებისა და მენტალური ხაფანგების გავლენა რისკ-მენეჯმენტზე	69
III თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის ანალიზი	96
III.1. საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის კვლევის შედეგები	96
III.2. ქართულ კომპანიებში არსებული მენეჯმენტი, როგორც საინვესტიციო რისკის წარმოქმნის მთავარი წყარო	114
IV თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტი, როგორც რეაქცია კომპანიის შიგა და გარე სტიმულებზე და მისი მართვის კულტურის სრულყოფის საშუალებები	134
IV.1. კომპანიაში საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტის პოლიტიკის ფორმირება	134

IV.2. საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის კულტურის განვითარების გარე სტიმულები და მათი გენერირების გზები ქართულ კომპანიებში	146
დასკვნა	168
გამოყენებული ლიტერატურა	176
დანართები	186

შესავალი

„ჩვენ არც ისე მდიდრები ვართ, რომ რისკები არ ვმართოთ!“

პოლ კლარკი

პრობლემის აქტუალობა. საზოგადოების მუდმივი მოთხოვნილება სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებაზე განაპირობებს საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის საკითხის კვლევის აქტუალობას. ამ რისკების მართვის აუცილებლობა თანამედროვე ეკონომიკური სისტემისთვის ორთოდოქსულ ჭეშმარიტებად იქცა, ის ერთგვარი აქსიომაა, რომელმაც უპირობო რეფლექსების კატეგორიაში გადაინაცვლა.

საინვესტიციო აქტივობის ზრდის აუცილებლობა, პერსონალის კვლიფიკაციის მუდმივი ამაღლება, ეკონომიკური პროცესების დინამიურობის მატება ქმნის საინვესტიციო პროცესების მართვის სრულყოფის მოთხოვნას. ამასთან, გარემოს ცვლილებებთან შესაბამისობაში გარდაქმნის საჭიროება, დეტალიზაციის მუდმივად მზარდი მოთხოვნა, და ინვესტიციათა ეფექტიანობის შეფასების მეთოდებში მანკიერი მხარეების არსებობა, განაპირობებენ საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის აუცილებლობას და რისკის ანალიზის ეფექტიანობის გაზრდის მნიშვნელობას. სარწმუნო სტატისტიკური ინფორმაციის მონაცემების არ არსებობისა და ინსაიდერულ ინფორმაციაზე წვდომის სირთულის ფონზე, თანამედროვე ხედვების დანერგვა მართვის პროცესში ახალი შესაძლებლობების რეალიზების ალბათობას ზრდის. ამიტომ საინვესტიციო პროცესების მონაწილეთა წინაშე მდგარი ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით საჭიროა რისკ-ორიენტირებული მეთოდების დანერგვა, რომელიც თავის თავში გულისხმობს საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის მიმართ კომპლექსურ მიდგომას.

როგორც ცნობილია, რისკის მენეჯმენტი წინასწარ ხედავს იმ მოვლენებს, რომელებიც მიზანმიმართულად გვინდა თავიდან ავირიდოთ (ბიზნესის რისკი) ან ხედავს იმას, რაც გვინდა რომ მივიღოთ (ბიზნესის შესაძლებლობები). ანუ, საინვესტიციო რისკ-მენეჯმენტი გვეხმარება:

- ა) ორგანიზაციის უნიკალური რისკების იდენტიფიცირებაში (ბიზნესის ზრდასთან ერთად რისკებიც იცვლება);
- ბ) ბიზნესის შესაძლებლობების იდენტიფიცირებაში;
- გ) მექანიზმების შემუშავებაში, რომლებიც შემდეგ ჩვენი ბიზნესის გზამკვლევი ხდება რისკიან გარემოში/სამყაროში.

რისკ-მენეჯმენტი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია ბიზნესის დაცვისა და მისი ზრდისთვის. თუმცა ის ყველაზე ნაკლებადაა დისკუსიის თემა ბიზნესმენებისთვის. ამას შეიძლება იწვევდეს მეწარმის მიერ რისკების მემკვიდრეობითი აღქმა და შეგრძნება. თუ მათი ბიზნესი ჩავარდა, მაშინ ეს პირადულია. თუ გაყიდვები ეცემა, მაშინ ის პირდაპირ ურტყამს ჩვენს ბიუჯეტს. მიუხედავად ამისა, რისკების გაგება სხვაა და მათზე ზემოქმედება სხვა, რომელსაც რისკის მენეჯმენტი წარმოქმნის.

თუ, ბიზნესის მეპატრონე განავითარებს რისკების ანალიზის სისტემურ გზას და შეიმუშავებს რისკების მართვის გეგმას, მაშინ ეს პირდაპირ სამეწარმეო რისკის მენეჯმენტის იმპლემენტაციას ნიშნავს. ამრიგად, რამდენადაც რისკის მართვა ასე მნიშვნელოვანია მეწარმისთვის, ამდენად ის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი შესაძლებლობაა ბიზნესის წარმატებულ კომპანიად გადაქცევისთვის.

საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტი არის ბიზნეს-სტრატეგიის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში რისკის ზემოქმედების სისტემური აღქმითა და მათი მართვის გეგმის წარმოებით. ის მოიცავს რისკების მართვისა და შესაძლებლობების გამოვლენის მეთოდებსა და პროცესებს ბიზნესში.

რისკ-მენეჯმენტი ასევე ქმნის გზას მემკვიდრული რისკებისა და შესაძლებლობების გამოვლენისთვის. ის შეიცავს ამ რისკების შეფასებას იმის მიხედვით, თუ რამდენად შესაძლებელია ესა თუ ის მოვლენა მოხდეს. ანუ, რისკ-მენეჯმენტი ბიზნესმენებს ეხმარება უპასუხონ კითხვებს:

1. რა საფრთხე ემუქრება მათ ბიზნესს?
2. რამდენად შესაძლებელია ეს მოხდეს?

3. რამ შეიძლება მოახდინოს მათ ბიზნესზე ზეგავლენა ახლო ან შორეულ პერსპექტივაში?
4. როდის უნდა დაიწყონ?
5. როგორ უნდა დაიწყონ?
6. რა სიხშირით უნდა გადააფასონ თავიანთი ორგანიზაციის რისკები?

უნდა ითქვას, რომ საინვესტიციო პროცესები მნიშვნელოვანწილად დაფუძნებულია ასევე ფსიქოლოგიაზეც. იმაზე, თუ როგორ ვაფასებთ სხვა ადამიანებს, ვიქმნით აზრს მათ საქმიანობაზე, რის საფუძველზე ვიღებთ გადაწყვეტილებებს და რა ახდენს მათზე გავლენას, რა არის მოტივაცია, ემოციები როგორ ზემოქმედებენ ჩვენს პროფესიულ საქმიანობაზე, როგორ ვაგროვებთ ინფორმაციას და რა ინტერპრეტაციას ვუკეთებთ მათ. არ უნდა დაგვაფიქვდეს, რომ ეკონომიკურ პროცესებზე დაკვირვებისას კლასიკური ეკონომიკური ფაქტორების მიღმა დგას ფსიქოლოგიური და ეთნო-კულტურული ფაქტორები, რომელთაც როგორც წესი, ბაზისური მდგომარეობა უკავიათ სხვა ფაქტორებთან მიმართებით.

კლასიკური ეკონომიკური თეორიის ძლიერი მხარეა ის, რომ იგი ადამიანების აზროვნებასა და მოტივაციას ათავსებს ერთგვარ „შავ ყუთში“, გამიზნულად ამარტივებს სუბიექტების ქაოტურ და იდუმალ მოქმედებებს. და ამას აკეთებს იმ მოდელების გამოყენებით, რომლებიც ნაწილობრივ იქედან გამოდიან, რომ ადამიანები ყველა შესაძლო ღირსებასა და ნაკლს განიხილავენ მათივე ინტერესების გადმოსახედიდან, ამის შემდეგ კი იღებენ რაციონალურ გადაწყვეტილებას. ასეთი მიდგომა შეიძლება ქმედითი და სასარგებლოც აღმოჩნდეს, მაგრამ მთელ რიგ შემთხვევებში მას ერთი ნაკლი გააჩნია - იგი აიგნორებს ქცევაზე მოქმედ ფსიქოლოგიურ და სოციალურ ფაქტორებს. ადამიანები არ არიან გამომთვლელი მანქანები. პირიქით, ემოციური სუბიექტები არიან, რომელთა გადაწყვეტილების მიღებაზეც გავლენას ახდენს მოცემული მომენტისთვის არსებული მდგომარეობა, ადგილობრივი სოციალური ქსელები და ნორმები, ასევე აზროვნების ზოგადი მოდელი. თითოეული ამ ფაქტორებიდან განსაზღვრულ ზემოქმედებას ახდენს ადამიანების დამოკიდებულებაზე იმის მიმართ თუ რა არის მათთვის სასურველი, შესაძლებელი ან დასაშვები. ახალი

ინსტრუმენტები, რომლებიც აიგება ადამიანური ფაქტორის ყოველმხრივი გათვალისწინებით, არ ანაცვლებს ამჟამად მოქმედ პოლიტეკონომიურ მიდგომას, რომელიც თავის მხრივ ემყარება თითოეული ადამიანის პირადი ინტერესების სტიმულირებას, არამედ კიდევ უფრო ავსებს და აძლიერებს მათ.

ამიტომ, აქტუალურია საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის სრულყოფის საკითხების რეალიზება მენტალური, ფსიქოლოგიური ღონისძიებების გატარებით.

მიზნები და ამოცანები. სადისერტაციო ნაშრომის მიზანია შევიმუშაოთ თეორიული და მეთოდური ბაზა საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის კულტურის განვითარებისა და რისკ-მენეჯმენტის ეფექტური მექანიზმების შექმნისა და პრაქტიკული რეალიზებისთვის საქართველოში. დასახული მიზნის მისაღწევად აუცილებელია შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტა:

- საინვესტიციო პროექტის რისკის დეფინიციის დაზუსტება, მისი სუბიექტური აღქმის თავისებურებების შეფასება და ამ აღქმების გავლენის ანალიზი საინვესტიციო პროექტების მართვის პროცესზე;
- საინვესტიციო პროექტის რისკის მართვის არსებული პრაქტიკისა და ამ სფეროში მოქმედი საერთაშორისო სტანდარტების ანალიზი;
- ქართულ კომპანიებში საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის დეტალური ანალიზი, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისობრივი კვლევით მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე;
- ქართულ კომპანიებში საინვესტიციო რისკების მართვის პრაქტიკაში გამოვლენილი ნაკლოვანებების იდენტიფიცირება და მათი გამომწვევი მიზეზების კვლევა;
- აღმოჩენილი ხარვეზების გამოსასწორებლად და მათი გამომწვევი მიზეზების აღმოსაფხვრელად თანმიმდევრული, რისკის მართვის სფეროში არსებული საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანილი, რისკ-მენეჯმენტის პოლიტიკის შემუშავება;

- ქართულ კომპანიებში საინვესტიციო რისკის მართვის კულტურის სრულყოფისთვის სხვადასხვა ღონისძიებების დაგეგმვა და კერძო თუ საჯარო სექტორისთვის რეკომენდაციების მიცემა.

კვლევის ობიექტი და საგანი. კვლევის ობიექტია ქართულ კომპანიებში საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის არსებული პრაქტიკა, ხოლო კვლევის საგანია საინვესტიციო პროექტირებისას რისკის აღქმასა და სარისკო სიტუაციების მართვასთან დაკავშირებული პროცესები.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. კვლევის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საუბველს წარმოადგენს რისკ-მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტი ISO 31000, მსოფლიო ბანკისა და ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის კვლევები. ჩვენს მიერ დასმულ პრობლემაზე არაერთმა ქართველმა (ლ.ქოქიაური, რ.კაკულია, გ.ღავთაძე, ლ.პაპავა, ნ.ჩიხლაძე, ე.ბარათაშვილი, გ.ცაავა, ნ.ლაზვიაშვილი, ვ.კაკაბაძე), თუ უცხოელმა (ჰ.მარკოვიცი, უ.შარპი, ფ.ფაბოცი, ა.დამოდარანი, პ.ბერნშტეინი, ჯ.ჰიტმანი, ჯ.ვან ჰორნი, კ.ბალდინი, ა.შაპკინი) მეცნიერმა მიუძღვნა თავისი შრომა.

ქართველი ავტორების ნაშრომებში საინვესტიციო პროექტის მენეჯმენტი კარგად არის გაშლილი, მისი ცალკეული ეტაპის დეტალურ ანალიზსაც ვხვდებით, მაგრამ რაც შეეხება რისკების მართვის საკითხს (სწორედ, ამიტომ მიზანშეწონილად მივიჩნიეთ ცალკე აღარ გამოგვეყო საინვესტიციო პროექტის არსი, მისი მნიშვნელობა), ხშირად ზოგადი დებულებებით შემოიფარგლებიან და რისკ-მენეჯმენტის სტრუქტურის სქემატურ გადმოცემაზე ჩერდებიან, რომელიც იშვიათად თანხვდება ამ სფეროში დამკვიდრებულ სტანდარტებს. ზოგჯერ გვხვდება რისკის შეფასების კონკრეტული მეთოდის აღწერა, მაგრამ ნაკლებად ვხვდებით მისი გამოყენების პრაქტიკის ან რეალიზების შესაძლებლობების აღწერას, კვლევას.

უცხოელი ავტორების ნაშრომებში საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის საკითხი, როგორც წესი, მათემატიკური აპარატის უნივერსალურობის პრიზმაში ტყდება და ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ სუბიექტური ფაქტორების გავლენის კვლევას. ნაკლებად ხდება მომიჯნავე მიმართულებებში მიღებული შედეგების განზოგადება და

ინტეგრირება რისკის მართვის თანამედროვე კონცეფციაში. მიუხედავად იმისა რომ ქცევითი ეკონომიკის სფეროსა და პრაქტიკულ მენეჯმენტში ჩვენს მიერ დასმული პრობლემის მომიჯნავე საკითხებზე მომუშავე მეცნიერების (რ.ტალერი, დ.კანემანი, რ.ლუსი, დ.არიელი) კვლევები რისკის მართვის საკითხის ეფექტური გადაწყვეტის შესაძლებლობებს შეიძლება გვთავაზობდნენ, მაინც არ ხდება ამ შედეგების ჩართვა პრობლემის გადაწყვეტის კომპლექსური მიდგომის ფორმირების პროცესში.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. წინამდებარე ნაშრომის ძირითადი მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს იმ მიდგომების დეკლარირებაში, რომელიც კომპანიებს საშუალებას მისცემს მომავლის განუსაზღვრელობის მანკიერ გავლენას უფრო ეფექტური ღონისძიებებით დაუპირისპირდნენ, ვიდრე აქამდე იყო შესაძლებელი. კონკრეტულად კი, აქ სინთეზირებული ქცევის ეკონომიკის, განვითარების პოლიტიკისა და ხალხთა კულტურული თავისებურებების კვლევის მეთოდები ორიგინალურ, ეფექტურ ბერკეტს ქმნის საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის სრულყოფისთვის.

ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა. ქართული ეკონომიკური ლიტერატურის სინამდვილეში, ნაშრომში პირველადაა განხორციელებული მცდელობა რაოდენობრივად და თვისებრივად შეფასებულიყო რისკის მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობა ქართულ კომპანიებში. რითაც:

- ფორმულირებულია საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის კულტურის სრულყოფის უზრუნველმყოფელი პოლიტიკა და რისკების მართვის პოლიტიკის რეალიზების კონკრეტული ნაბიჯები;
- ჩამოყალიბებულია მიდგომა, რომლითაც აზროვნების მენტალური მოდელები რისკის მართვის პროცესის ეფექტურობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია;
- შექმნილია საინფორმაციო ბაზა და კარგი წინაპირობა ახალი თეორიული და პრაქტიკული კვლევების ორგანიზებისთვის.

დისერტაციის მოკლე შინაარსი. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 196 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, 4 თავის, 9 პარაგრაფისა და დასკვნებისაგან.

ტექსტში ჩართულია 8 ცხრილი, 4 სურათი, 6 დიაგრამა და 2 დანართი. ნაშრომს თან ერთვის 119 დასახელების ლიტერატურის სია.

I თავი. რისკების თანამედროვე კონცეფცია. საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის მეთოდოლოგიური საფუძვლები

I.1. საინვესტიციო პროექტების რისკების კონცეფცია

საზოგადოების მუდმივი მეტამორფოზა, ადაპტირების საოცარი უნარი და გარდაქმნის დაუცხრომელი წყურვილი გარემო პროცესების აღქმას მრავალსახოვანს ხდის, ამიტომ გასაკვირი არ უნდა იყოს, თუ ვიტყვით, რომ არსებობს რისკის სხვადასხვა განსაზღვრება. რისკი არის:

- დაკარგვის ალბათობა (Kennet, Raanan 2011:8);
- ალბათობა რაიმე მოსალოდნელი მოვლენების არდადგომის, რაიმე სიდიდის გადახრის შესაძლებლობა მათი მოსალოდნელი ზოგიერთი მნიშვნელობიდან (Шарп, Александер, Бэйли, 2001:180);
- იმ მიზნიდან გადახრის შესაძლებლობა, რისთვისაც მიიღებოდა გადაწყვეტილება (კაკულია, ღვთაძე, 2012:15);
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მახასიათებელი, რაც ასახავს კომპანიის საქმიანობის არასასურველი განვითარების რეალურობის ზომას გადაწყვეტილების მიღების მოცემული სიტუაციისათვის (Попов, 2007:214-225).

ჩვენ განვიხილავთ რისკს, როგორც არასასურველი მოვლენის დადგომის შესაძლებლობას, რასაც თან სდევს სხვადასხვა სახის დანაკარგი.

საქმიანობის პირობების განსაზღვრულობის ხარისხის მიხედვით გადაწყვეტილების მიღების თეორიაში განასხვავებენ სამი ტიპის ამოცანებს:

1. განსაზღვრულობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების ამოცანები. ამ დროს არსებობს გადაწყვეტილების მიღების ერთადერთი ალტერნატივა ან რამდენიმე ალტერნატივიდან შერჩევა შეიძლება მოხდეს, თითქმის, 100%-ანი სიზუსტით.

2. რისკის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების ამოცანები. ამ დროს არსებობს რამდენიმე ალტერნატივა და შესაძლებელია მათი დადგომის ალბათობის ანალიზი.

3. განუსაზღვრელობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების ამოცანები. აქ ალტერნატივების რიცხვი უცნობია ან შეუძლებელია მათი დადგომის ალბათობის განსაზღვრა.

მართვის სისტემებში განსაზღვრულობის პირობები საკმაოდ იშვიათად გვხვდება. პრაქტიკაში ცდილობენ მსგავსი ამოცანები დაიყვანონ რისკის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების ამოცანებამდე. ეს ხდება განუსაზღვრელობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდის ხარჯზე და იგი გარდაიქმნება შესაძლო მოვლენების დადგომის ალბათობების ჩამონათვლად.

მართვის სისტემისათვის ყველაზე ტიპურ სიტუაციას, როგორც ყველა სხვა ადამიანური ქმედებისას, წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღება რისკის პირობებში.

იმ ფაქტის იგნორირებამ, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება არც თუ მკაფიოდ განსაზღვრულ პირობებში ხდება, შეიძლება მიგვიყვანოს ძალზე ნეგატიურ შედეგებამდე. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება საინვესტიციო საქმიანობისას, იგივე საინვესტიციო და ფინანსური გადაწყვეტილების მიღებაა, იგივე საინვესტიციო პროექტის შეფასებაა .

ინვესტიციების განხორციელებისას ბიზნესის განვითარების სტრატეგიისა და მიზნების შეცდომით განსაზღვრამ კატასტროფულ შედეგებამდე შეიძლება მიგვიყვანოს. დაწყებული შეცდომებით ბიუჯეტის დაგეგმვისას, გაგრძელებული გაუთვალისწინებელი ხარჯებით და ვერ მიღებული შემოსავლებით ფინანსური დანაკარგების წარმოქმნით, დამთავრებული წამყვანი სპეციალისტების არჩევისას შეცდომების დაშვებით და, საერთოდ, ბიზნესის ლიკვიდაციით.

ზოგიერთ სისტემაში რისკის გაგება ეფუძნება ალბათობის თეორიასა და განუსაზღვრელობის ცნებას, გარკვეული მოვლენის დადგომის ალბათობას. რისკი არსებობს ანთროპოგენიზმის ყველა გამოვლინებაში, ამიტომ მისი ცალსახად განმარტება შეუძლებელია. რისკის განსაზღვრა დამოკიდებულია მისი გამოვლინების სფეროზე

(მაგ.: მათემატიკოსებისათვის რისკი ალბათობაა, მზღვეველებისათვის - დაზღვევის საგანი და ა.შ.). შემთხვევითი არაა, რომ ლიტერატურაში რისკის მრავალნაირ განმარტებას შევხვდებით. მათგან ამოვარჩიოთ ისეთები, რომლებიც უშუალოდ ეხება ინვესტიციურ საქმიანობას ან საინვესტიციო პროექტის რისკების შეფასებას:

რისკი - პერიოდის ბოლოს ინვესტიციის ღირებულებასთან დაკავშირებული განუსაზღვრელობა (Воронов, 2010);

რისკი - არასასურველი შედეგის ალბათობა (სტენლი, 2012:206);

რისკი - შემთხვევითი არასასურველი მოვლენების დადგომით გამოწვეული შესაძლო დანაკარგი (პროექტის მენეჯმენტი, 2014:270);

რისკი - სხვადასხვა ბუნებრივი მოვლენების ან ადამიანთა საზოგადოების საქმიანობის სპეციფიკიდან წარმომდგარი დანაკარგების მიღების საფრთხე (Котов, 2002, №3, 15-17).

რისკის ყველაზე ზუსტი განსაზღვრება კი იქნება:

რისკი - ფინანსური დანაკარგების მაჩვენებელი, გამოხატული ა) დასახული მიზნის ვერ მიღწევით; ბ) საპროგნოზო შედეგის განუსაზღვრელობით; გ) საპროგნოზო შედეგის შეფასების სუბიექტურობით.

რისკის არსებობა დაკავშირებულია ჩვენს უძლურებასთან, 100% სიზუსტით განვჭვრიტოთ მომავალი. აქედან გამომდინარე, უნდა გამოვყოთ რისკის მთავარი თავისებურება: რისკს ადგილი აქვს მხოლოდ მომავალთან დაკავშირებით და გადაჯაჭვულია დაგეგმვასა და პროგნოზირებასთან ანუ, ზოგადად, გადაწყვეტილების მიღებასთან. ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, აღსანიშნია ისიც, რომ „რისკის“ და „განუსაზღვრელობის“ კატეგორიები მჭიდროდ უკავშირდება ერთმანეთს და სინონიმებადაც კი გამოიყენება. თუმცა, ამ ორ ცნებას შორის განსხვავებაცაა.

პირველ რიგში, რისკს მხოლოდ იმ შემთხვევებში აქვს ადგილი, როცა გადაწყვეტილების მიღება აუცილებელია (თუ ასე არ არის, მაშინ რისკიც არ არსებობს). სხვაგვარად, რომ ვთქვათ, განუსაზღვრელობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა წარმოშობს რისკს. თუ ასეთი აუცილებლობა არ არსებობს, - არ იქნება რისკიც.

მეორე რიგში, რისკი სუბიექტურია, ხოლო განუსაზღვრელობა - ობიექტური. მაგალითად, წარმოებად საქონელზე მოთხოვნის მოცულობაზე სარწმუნო ინფორმაციის ობიექტურად არ არსებობას მიყვავართ რისკების ფართო სპექტრის წარმოქმნასთან პროექტში მონაწილეებისათვის. მაგალითად, თუ ინვესტიციურ პროექტს მარკეტინგულად ვერ გამოვიკვლევთ, მივიღებთ განუსაზღვრელობას, რომელიც წარმოქმნის რისკს. იგი ინვესტორისთვის იქცევა საკრედიტო რისკად, კრედიტის დაუბრუნებლობის შემთხვევაში - ლიკვიდობის რისკად, საბოლოოდ კი - გაკოტრების რისკად. რეციპიენტისთვის ეს რისკი გადაიქცევა საბაზრო კონიუნქტურის გაუთვალისწინებელი რხევების რისკად. ამასთან, საინვესტიციო პროექტის თითოეული მონაწილისთვის რისკის გამოვლინება ინდივიდუალურია, როგორც ხარისხობრივი, ასევე რაოდენობრივი თვალსაზრისით.

საინვესტიციო პროექტის სამომავლო შედეგების პროგნოზირებასა და შეფასებას რისკის მიხედვით მოსწორებისას გააჩნია მთავარი მიდგომა, რაც გულისხმობს ეფექტიანობის ფორმულის (Самуэльсон, Нордхаус, 2012:55) შემდეგ კორექტირებას

$$ეფექტიანობა = \frac{შედეგი}{დანახარჯები} \times \frac{P_{\text{შ}}}{P_{\text{დ}}}$$

სადაც $P_{\text{შ}}$ და $P_{\text{დ}}$ შესაბამისად, მოცემული დანახარჯებისა და შედეგი მიღების შესაძლებლობაა.

მსგავსი მოსწორება განპირობებულია იმით, რომ განუსაზღვრელობის დროს შეუძლებელია 100%-ანი დარწმუნებით ვისაუბროთ შედეგის და დანახარჯის ოდენობაზე, რადგანაც ისინი ჯერ არ დამდგარა. ისინი, უბრალოდ, მომავალშია მოსალოდნელი.

ასე რომ, ასეთ სიტუაციებში ჩნდება ახალი ფაქტორი - რისკი, რომლის გათვალისწინებაც აუცილებელია საინვესტიციო პროექტის ეფექტურობის ანალიზისას.

განუსაზღვრელობაზე საუბრისას უნდა აღინიშნოს, რომ იგი სხვადასხვაგვარად შეიძლება იყოს მოცემული:

- ალბათური განაწილებების სახით (შემთხვევითი სიდიდის განაწილება ცნობილია, მაგრამ არ ვიცით რა კონკრეტულ მნიშვნელობას მიიღებს შემთხვევითი სიდიდე);

- სუბიექტური ალბათობების სახით (შემთხვევითი სიდიდის განაწილება უცნობია, მაგრამ ცნობილია ცალკეული შემთხვევების ალბათობები, რაც ექსპერტული შეფასებებითაა განსაზღვრული);
- ინტერვალური განუსაზღვრელობის სახით (შემთხვევითი სიდიდის განაწილება უცნობია, მაგრამ ვიცით, რომ ის შეიძლება იღებდეს ნებისმიერ მნიშვნელობას განსაზღვრულ ინტერვალში).

ამას გარდა, უნდა აღინიშნოს, რომ განუსაზღვრელობის ხასიათი ყალიბდება სხვადასხვა ფაქტორის გავლენით (Вишняков, Радаев, 2008:29):

- დროებითი განუსაზღვრელობა განპირობებულია იმით, რომ შეუძლებელია 1-ის ტოლი სიზუსტით ვიწინასწარმეტყველოთ ამა თუ იმ ფაქტორის მნიშვნელობა მომავალში;
- საბაზრო სისტემის პარამეტრების ზუსტი მნიშვნელობების უცოდინრობა, შეიძლება გამოვთქვათ, როგორც საბაზრო კონიუნქტურის განუსაზღვრელობა;
- ინტერესთა კონფლიქტისას მხარეების ქმედებათა წინასწარ ვერგანჭვრეტა, ასევე წარმოშობს განუსაზღვრელობას.

რისკის იგნორირება და რისკის ფუნქციის არქონა ან არასაკმარისი განვითარება მმართველობით სისტემაში იწვევს უზარმაზარ ფინანსურ დანაკარგებს.

ინვესტირებისას წარმოქმნილი რისკზე მოქმედი ფაქტორების მრავალფეროვნება შეიძლება დავყოთ ორ დიდ ჯგუფად:

- 1) ფაქტორები, რომელთაც პირობითად პარამეტრულს დავარქმევთ, ანუ ისეთები, რომელთაც გააჩნიათ განსაზღვრული მნიშვნელობები დროის გარკვეულ მონაკვეთზე, ვთქვათ, 3-დან 5 წლამდე.
- 2) არადეტერმინირებული ფაქტორები, რომლებიც განისაზღვრება მოვლენის შემთხვევითი განვითარებით.

სხვაგვარად რომ ვთქვათ, დეტერმინირებული ფაქტორები შეიძლება ჩამოყალიბდნენ ინვესტიციის ზემოქმედებით და მათი წყალობით. კერძოდ, ფაქტორებზე გავლენას ახდენს ინვესტიციების მოცულობა, დაბანდების ხანგრძლივობა, მენეჯერების, ფინანსისტების კვალიფიკაცია, ორგანიზაციაში რისკ-მენეჯმენტის

გამოყენება და ა.შ.. არადეტერმინირებულ ფაქტორებზე ინვესტორს გავლენის მოხდენა არ შეუძლია, ყოველ შემთხვევაში - მოკლევადიან პერიოდში.

პრაქტიკაში ხშირად გვიწევს ამა თუ იმ სისტემის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება. ამ სისტემის თავისებურებიდან გამომდინარე ეფექტიანობის ეკონომიკური აზრი შეიძლება გამოიხატოს სხვადასხვა ფორმულით, მაგრამ არსი ყველას ერთი აქვთ - ისინი გვიჩვენებენ დამოკიდებულებას შედეგსა და დანახარჯებს შორის. ამასთან, შედეგი უკვე მიღებულია, ხოლო ხარჯები გაწეული.

მაგრამ რამდენად მნიშვნელოვანია ასეთი აპოსტერული შეფასებები? რა თქმა უნდა, მათ გარკვეული მნიშვნელობა აქვთ ბუღალტერიისთვის, ახასიათებენ რა საწარმოს მუშაობას პერიოდის ბოლოს, მაგრამ მენეჯერებისთვის გაცილებით მნიშვნელოვანია განსაზღვრონ საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობა მომავლისთვის. და მოცემულ შემთხვევაში საჭიროა ეფექტურობის ფორმულის კორექტირება, რადგანაც ჩნდება „განუსაზღვრელობა“, რისი გათვალისწინებაც აუცილებელია ჩვენს გამოთვლებში, წინააღმდეგ შემთხვევაში მივიღებთ მცდარ გადაწყვეტილებას. როგორც წესი, ეს პრობლემა წარმოიშობა საინვესტიციო გათვლებისას საინვესტიციო პროექტის ეფექტურობის განსაზღვრისას, როდესაც ინვესტორი იძულებულია განსაზღვროს, თუ რა რისკზე შეუძლია წასვლა, რათა მიიღოს სასურველი შედეგი. ამასთან, ამ ორკრიტერიუმიანი ამოცანის გადაჭრა რთულდება იმით, რომ ინვესტორის ტოლერანტობა რისკის მიმართ ინდივიდუალურია (Opreeva, 2013:198-201).

ამიტომ საინვესტიციო გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოვყალიბოთ: საინვესტიციო პროექტი ითვლება ეფექტურად, თუ მისი შემოსავლიანობა და რისკი დაბალანსებულია პროექტის მონაწილისათვის მისაღები პროპორციით, და ფორმალურად იგი შემდეგი სახით წარმოგვიდგება:

$$\text{სკ ეფექტიანობა} = \{ \text{შემოსავლიანობა}; \text{რისკი} \}.$$

ფინანსური მენეჯმენტის პოზიციიდან რისკის არსი გამომდინარეობს ფინანსების მართვის ძირითადი კონცეფციებიდან: ფულადი ნაკადების, ფულის დროითი ღირებულების კონცეფცია, რისკსა და შემოსავლიანობას შორის კომპრომისის

კონცეფცია, კაპიტალის ღირებულების კონცეფცია, ბაზრის ეფექტურობის კონცეფცია, ასიმეტრიული ინფორმაციის, ალტერნატიული დანახარჯების და სხვა კონცეფციები.

„შემოსავლიანობა“ არის ეკონომიკური კატეგორია, რომელიც ახასიათებს სპ-ის შედეგისა და დანახარჯების მიმართებას. საბოლოო ჯამში, სპ ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებლების გავლენის თვალსაზრისით, სპ შემოსავლიანობა შეიძლება წარმოვადგინოთ ფორმულით (ქოქიაური, 2010:74):

$$\text{შემოსავლიანობა} = \{NPV; IRR; PI; MIRR\}$$

ეს განსაზღვრება არ მოდის „ეფექტიანობის“ განმარტებასთან წინააღმდეგობაში, რამდენადაც „ეფექტიანობის“ ცნების განმარტება მოიცემა სრული განსაზღვრულობის სიტუაციაში, ანუ, როცა რისკი ნულის ტოლია.

$$\text{ეფექტიანობა} = \{\text{შემოსავლიანობა}; 0\} = \text{შედეგი} / \text{დანახარჯი}$$

საბაზრო პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პოტენციურ რისკებს, რადგან სწორედ მასზეა დამოკიდებული პოტენციური ინვესტორების, კრედიტორებისა და ბიზნეს-პარტნიორების ნდობა. თანაც, გამოთვლების სიზუსტესთან ერთად გადაწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება კვლევის ყოვლისმომცველობას - წინასწარ უნდა იყოს განჭვრეტილი ყველა შესაძლო სარისკო სიტუაცია.

რისკის ანალიზის მეთოდების დეფინიცირება ხდება პროექტის სიდიდიდან გამომდინარე. მსხვილი პროექტებისთვის აუცილებელია რისკის დეტალური ანალიზი ალბათობის თეორიის აპარატის გამოყენებით. შედარებით, უმნიშვნელო პროექტებისათვის საკმარისია რისკის ანალიზი წმინდა ექსპერტული მეთოდებით და ფინანსური გათვლებით.

საინვესტიციო პროექტის რისკის გაჩენის მიზეზები მრავალრიცხოვანია: ეს შეიძლება იყოს ცვლილებები საგადასახადო რეგულირებაში, სავალუტო კურსების რყევა და ა.შ. საინვესტიციო პროექტის შემუშავებისას აუცილებელია განისაზღვროს, თუ რომელი რისკებია ყველაზე ალბათური და რა შეიძლება ისინი დაგვიჯდეს. ამ პროგნოზით შეიძლება ვუპასუხოთ კითხვას: როგორ შევამციროთ სპ-ის რეალიზებასთან დაკავშირებული მოსალოდნელი რისკები და დანაკარგები? ეს პასუხი ორ განყოფილებას უნდა მოიცავდეს: პირველში უნდა მიეთითოს რისკის პროფილაქტიკის

ორგანიზაციული ღონისძიებები, ხოლო მეორეში - რისკებისგან დაზღვევის საკუთარი პროგრამა.

რისკის დათვლის ყველა მეთოდი შეიძლება დავაჯგუფოთ რამდენიმე მიდგომად:

პირველი მიდგომა: რისკი ფასდება, როგორც ჯამი შესაძლო ზარალების ნამრავლისა მათ ალბათობებზე.

მეორე მიდგომა: რისკი ფასდება, როგორც ჯამი გადაწყვეტილების მიღებით გამოწვეული რისკებისა და გარე ფაქტორებით განპირობებული რისკების (ჩვენ გადაწყვეტილებებისგან დამოუკიდებელი).

მესამე მიდგომა: რისკი განისაზღვრება, როგორც უარყოფითი მოვლენის დადგომის ალბათობის ნამრავლი უარყოფითი შედეგის ხარისხზე (Вишняков, Радаев, 2008:144).

სხვადასხვა სახის ეკონომიკური და ფინანსური რისკების შემსწავლელი უცხოელი მეცნიერები ძირითადადში სპეციალიზირდებიან ცალკეული რისკების დათვლაზე, იდენტიფიკაციაზე, მათი შემცირების გზების, მეთოდების და მეთოდის შემუშავებაზე.

საინვესტიციო პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებული რისკების სპექტრი ძალზე ფართოა. ლიტერატურაში გვხვდება რისკის ათობით კლასიფიკაცია (ქოქიაური, ბებიაშვილი, 2010:231) - სპ ნებისმიერი ფაქტორის სამომავლო მნიშვნელობა განუსაზღვრელია, ამიტომ იგი ქმნის რისკის პოტენციურ წყაროს. სპ-ის რისკებზე საუბრისას უნდა აღინიშნოს, რომ მისთვის დამახასიათებელია ძალიან ფართო სპექტრის ადამიანის საქმიანობის რისკები: ეკონომიკური; პოლიტიკური; ტექნიკური; იურიდიული; ბუნებრივი; სოციალური და სხვ. საინვესტიციო საქმიანობის რისკების კლასიფიკაცია წარმოდგენილია ცხრილი 1.1-ში.

მსოფლიო პრაქტიკაში რისკის შეფასებასთან დაკავშირებულ პრობლემას წყვეტენ Value at Risk კონცეფციის ფარგლებში, რაც სიტყვა სიტყვით ნიშნავს „პოტენციური დანაკარგების მაჩვენებელს“. ამ კონცეფციაში გამოიყენება გამოყენებითი სტატისტიკის მეთოდები მოცემული პერიოდის განმავლობაში განსაზღვრული საბაზრო ფაქტორის ვარიაციის შედეგად გამოწვეული პოტენციური დანაკარგების ალბათობის

განსაზღვრისთვის. Value at Risk კონცეფციამ განვითარება არც თუ შორეულ წარსულში დაიწყო (მე-20 საუკუნის 90-ანი წლები), მაგრამ ამ პერიოდისთვის უკვე არსებობს რამდენიმე კლასიკური ნაშრომი. უპირველეს ყოვლისა, აღსანიშნია ფილიპ ჯურიონის ნაშრომი და ანალიტიკური დოკუმენტი რისკმეტრიქსის (Risk Metrics) ჯგუფისა. ეს უკანასკნელი შესრულებულია JP Morgan-ის წარმომადგენლების მიერ (Laubsch, 1999:142).

ცხრილი. 1.1. საინვესტიციო საქმიანობისა და მეწარმეობის რისკების სახეები

კლასიფიკაციის ნიშანი	რისკის სახე	რისკის დახასიათება
წარმოქმნის ბუნება	სუბიექტური	რისკის მიმართ უუნარობა; გამოცდილების, განათლების, პროფესიონალიზმის უკმარისობა; დაუსაბუთებელი ამბიციები; ბაზარზე ქცევის წესების დარღვევა; შეთანხმებაში გაურკვეველობა; და ა.შ. ან პირიქით, მაღალი დონის განათლება პროფესიონალიზმი, უნარიანობა, და სხვ.
	ობიექტური	ინფორმაციის უკმარისობა; სტიქიური უბედურებები; მოულოდნელი ცვლილებები: ბაზრის კონიუნქტურაში, ინფლაციის დონეში, კანონ-მდებლობაში, დაკრედიტების პირობებში, დაბეგვრაში, ინვესტირებაში და ა.შ.
პრობლემის გადაწყვეტის ეტაპთან კავშირში	გადაწყვეტილების მიღების ეტაპზე	შეცდომები რისკის დონის განსაზღვრის მეთოდებში ინფორმაციის უკმარისობის ან მისი დაბალი ხარისხისას, დეზინფორმირებისას; ან, პირიქით, ამ მეთოდების ბრწყინვალე ფლობა, ხარისხიანი ინფორმაციით მოქმედება, ინტუიციის განვითარება, და ა.შ.
	გადაწყვეტილების რეალიზების ეტაპზე	შეცდომები სწორი გადაწყვეტილების რეალიზებისას სუბიექტური პირობების მოულოდნელი ცვლილება
მასშტაბის მიხედვით	ლოკალური	ცალკეული ფირმების რისკი (კომპანიის, გაერთიანების, მათი სტრუქტურული ერთეულების)

	დარგობრივი	დარგის სპეციფიკასთან დაკავშირებული რისკი
	რეგიონალური	ამა თუ იმ ქვეყნის ტერიტორიულ ერთეულებისთვის დამახასიათებელი რისკი
	ეროვნული	მაკროეკონომიკის დონეზე წარმოების გარემომცველი რისკები (წარმოდგენილი პოლიტიკაში, კანონმდებლობაში, დაბეგვრაში, დაკრედიტებაში უეცარი ცვლილებების სახით)
	საერთაშორისო	მსოფლიო ბაზრის კონიუნქტურაში მიმდინარე ცვლილებებთან, ქვეყნებს შორის ურთიერთობასთან, მასშტაბურ სტიქიურ უბედურებებთან დაკავშირებული
წარმოშობის სფეროს მიხედვით	გარეგანი	მოულოდნელი ცვლილებები ეკონომიკურ პოლიტიკაში კვლავწარმოების მაკროპირობებში;
	შინაგანი	საწარმოს სპეციალიზაციასთან დაკავშირებული რისკები: საწარმოო, ფინანსური, სადაზღვევო და ა.შ.
დაზღვევის შესაძლებლობის მიხედვით	დაზღვევადი	რაოდენობრივად შეფასებადი და ორგანიზაციების მიერ დაზღვევადი
	დაუზღვევადი	ფორსმაჟორული რისკები, რომე-ლთა დონის შეფასება შეუძლებელია, ასევე მასშტაბური რისკები, რომელთა საკუთარ თავზე ასაღებად არავინაა მზად
სამეწარმეო საქმიანობის სახის მიხედვით	ფინანსური	საფონდო ბაზრების რისკები: ლიკვიდობის, ინფლაციური, სავალუტო და სხვ.; საბანკო რისკები: საკრედიტო, საპროცენტო, პორტფელური; საერთოსაბაზრო ფასების ვარდნის რისკი (ინფლაციური); ლიზინგური და ფაქტორინგული რისკები; ბანკის კლიენტების სპეციფიკასთან დაკავშირებული რისკები
	იურიდიული	საკანონმდებლო აქტების დაბალ ხარისხთან და კანონმდებლობაში მოულოდნელ ცვლილებებთან კონიუგირებული რისკები
	მწარმოებლური	წარმოებაში იძულებით შეჩერებებთან, საწარმოო

		ფონდების მწყობრიდან გამოსვლასთან, საბრუნავი საშუალებების დაკარგვასთან, მოწყობილობების, ნედლეულის დაგვიანებით მოწოდებასთან დაკავშირებული რისკები
	კომერციული	ბაზრის კონიუქტურაში და კო-მერციული საქმიანობის სხვა მდგენელებში მოულოდნელი ცვლილებების შედეგად მიღებული რისკები
	საინვესტიციო	ინვესტიციურ სფეროში განუსაზღვრელობებით, მოულოდნელი გარემოებებით განპირობებული რისკები
	სადაზღვევო	სადაზღვევო ფონდის ფორმირება, მისი მართვა, ასევე საკუთარი ქონების, ფულადი საშუალებებისა
	ინოვაციური	ინოვაციურ სფეროში განუსაზღვრელობიდან გამომდინარე რისკები (დაწყებული ინოვაციური იდეის გენერაციიდან, პროდუქციის წარმოებით გაგრძელებული და მისი რეალიზაციით დამთავრებული)
დივერსიფიკაციის შესაძლებლობის მიხედვით	სისტემური	სამეწარმეო საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროსთვის დამახასიათებელი (მაგ., საფონდო ბაზარზე სისტემურ რისკად ითვლება ფასიანი ქაღალდების ღირებულების დაცემა მთლიანად)
	სპეციფიკური	საქმიანობის მოცემულ სფეროში კონკრეტული ოპერაციიდან მიღებულ შემოსავალთან დაკავშირებული რისკი
დაშვებადობის ხარისხის მიხედვით	მინიმალური	ხასიათდება დაგეგმილი მოგების შესაძლო დანაკარგებით 0-25% ფარგლებში
	მომეტებული	არ აღემატება დაგეგმილი მოგების შესაძლო დანაკარგებს 25-50%-მდე
	კრიტიკული	ხასიათდება დაგეგმილი მოგების შესაძლო დანაკარგებით 50-75% ფარგლებში
	დაუშვებელი	შესაძლო დანაკარგები უთანაბრდება საკუთარი სახსრების ოდენობას, რაც ფირმის გაკოტრების ტოლფასია. რისკის კოეფიციენტი 75-100% ტოლია

წყარო: ქოქიაური, ბებიაშვილი, 2010:231-238.

ზემოთ არაერთხელ აღვნიშნეთ, მაგრამ კიდევ ერთხელ გვინდა ხაზგასმით ვთქვათ: სხვადასხვა სახის რისკის ანალიზისას მთავარია არა ამ მოვლენის ზომა, არამედ მისი განუსაზღვრელი ხასიათი. მაგალითად, ინფლაციურ რისკებზე საუბრისას, არაკორექტულია იგი განვსაზღვროთ, როგორც პროცესი, რომლის დროს შემოსავლები უფრო სწრაფად უფასურდება, ვიდრე ინდექსირდება. ჩვენი მოსაზრებით სულაც არა აქვს მნიშვნელობა ინფლაციის დონეს, მთავარია მისი განუსაზღვრელი ხასიათი.

განსაზღვრულობის დროს ყველაზე დიდი რისკის გათვალისწინებაც კი შეიძლება ინვესტიციურ პროექტში - ან დისკონტირების განაკვეთში გავითვალისწინებთ, ან ფულადი ნაკადების ინდექსირებისას. ანუ განუსაზღვრულობის ელემენტს და აქედან გამომდინარე რისკსაც ნულამდე დავიყვანთ.

არ შეიძლება არ აღვნიშნოთ სხვადასხვა რისკების ურთიერთკავშირიც. მაგალითად, სავალუტო რისკი შეიძლება ტრანსფორმირდეს ინფლაციურ ან დეფლაციურ რისკად. თავის მხრივ, სამივე ეს რისკი დაკავშირებულია საფასო რისკთან, რომელიც მიეკუთვნება საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილების რისკებს. თვალსაჩინო მაგალითად გამოდგება საქმიანი ციკლების რხევის რისკისა და საპროცენტო განაკვეთის ცვლილების რისკს შორის კავშირი.

ნებისმიერი რისკი და, კერძოდ, საინვესტიციო პროექტის რისკიც მრავალწახნაგოვანია თავის გამოვლინებებში და წარმოადგენს სხვა რისკების ელემენტების რთულ კონსტრუქციას. მაგალითად, საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილების რისკი წარმოადგენს რისკების მთელ ნაკრებს: საფასო რისკები, მოთხოვნის სტრუქტურისა და მოცულობის ცვლილების რისკი.

საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილება შეიძლება გამოწვეული იყოს საქმიანი ციკლების რხევით და ა.შ. ამის გარდა, რისკის გამოვლინება ინდივიდუალურია განუსაზღვრელობასთან დაკავშირებული სიტუაციის თითოეული მონაწილისთვის. რისკის მრავალწახნაგოვნებაზე და მათ შორის რთულ ურთიერთკავშირზე ის ფაქტიც მეტყველებს, რომ რისკის შემცირების გადაწყვეტილებაც კი რისკს შეიცავს.

საინვესტიციო პროექტის რისკი არის ფაქტორების სისტემა, რომელიც ვლინდება რისკების კომპლექსის სახით, რომლებიც ინდივიდუალურია სპ-ის თითოეული მონაწილისათვის, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისობრივი თვალსაზრისით.

სპ რისკი რთულ სისტემას მრავალრიცხოვანი კავშირებით, რომელიც სპ-ის თითოეული მონაწილისთვის ვლინდება ინდივიდუალური კომბინაციის - კომპლექსის სახით. ანუ პროექტის i -ური მონაწილის რისკი აღიწერება შემდეგი ფორმულით:

$$R_i = \{R_{i1}, R_{i2}, R_{i3}, R_{i4}, \dots, R_{in}\}$$

საინვესტიციო საქმიანობის პრაქტიკული გამოცდილებიდან გამომდინარე, აუცილებელია, სპ-ის რისკის შეფასება მისი ყოველი მონაწილის ინტერესიდან გამომდინარე. უნდა გამოვიყენოთ სპ-ის ცალკეული ეტაპების შეფასების მეთოდები, როგორც ცალკეული ეტაპის, ასე მთლიანად პროექტის თვისობრივი მახასიათებლების საფუძველზე. საკმარისი არ არის მხოლოდ რაოდენობრივი და ალბათური შეფასება ამა თუ იმ მოვლენის დადგომის, თუ პროექტის ეფექტიანობის მახასიათებელი ფინანსური მაჩვენებლების (IRR, NPV და ა.შ.) დასაშვებ საზღვრებში ცვლილების.

I.2. საინვესტიციო პროექტის რისკის მართვის მეთოდოლოგიური საფუძვლები და პრაქტიკა

საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის პრაქტიკა რისკების მართვის ნაბიჯების დაგეგმვაში ძირითადად ერთ ხაზს მიყვება, სხვადასხვა კომპანიას ამ მხრივ, თითქმის ერთი გეზი აქვს არჩეული, და ის გადის რისკ-მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტზე ISO 31000-ზე, მაგრამ მცირე განსხვავებები მაინც შეიმჩნევა. რისკის მართვის პროცესის ეფექტურობისა და სისრულის შეთავსების საუკეთესო ვარიანტად მივიჩნიეთ შემდეგი სტრუქტურა:

1) **რისკის მართვის დაგეგმვა** - ეს არის შეთანხმება, თუ როგორ მოვექცევით რისკებს, გუნდთან ერთად წყდება რა შაბლონებს (იგივე რისკების რეესტრი, რომელიც შეიცავს: თვითონ რისკს, მის ალბათობას, გავლენას, სიდიდეს და ამ რისკთან დაკავშირებულ სტრატეგიას) გამოვიყენებთ რისკის მართვისთვის.

ამავე სტადიაზე თანხმდებიან, თუ რა ინტენსივობით მოხდება რისკებზე სასაუბროდ შეხვედრა. ეს მნიშვნელოვანია, რადგან რისკებს გააჩნიათ თვისება, პროექტის მსვლელობისას შეიცვალონ ალბათობა ან გავლენა (მნიშვნელობა) ან ორივე ერთად. ამიტომ გვმართებს რეგულარული მობრუნება და რისკების გადახედვა.

აქვე ვიხილავთ ბიუჯეტს, რომელიც რისკის მართვისთვის დაგჭირდება. ამ ბიუჯეტზე შეთანხმება თავიდანვე ღირს, რადგან ნებისმიერი სტრატეგია რისკზე მართვისთვის, სწორედ ბიუჯეტიდან განისაზღვრება.

ბოლოს ხდება განსაზღვრა: ვინ იქნება რისკის მართვაზე პასუხისმგებელი პირი. ასეთი პიროვნების შერჩევა სხვადასხვა სტრატეგიით შეიძლება მოხდეს. ხშირად რისკებზე პასუხისმგებელია კონკრეტული საინვესტიციო პროექტის მენეჯერი, მაგრამ მხოლოდ მისთვის ამ ტვირთის დატოვება ნაკლებ ეფექტურია. რადგანაც, ის პასუხისმგებელი ხდება მთლიანად პროექტზე, მასთან დაკავშირებულ მრავალ საკითხზე, ამიტომ ვერ შეძლებს რისკის სიღრმეებში შესვლას.

რისკის მართვის ეფექტურად წარმართვისთვის კომპანიას შეუძლია ისარგებლოს შესაბამისი მომსახურების აუტოსორსინგით ან შეუძლია შექმნას საკუთარი თანამშრომლებით დაკომპლექტებული რისკის მართვის გუნდი, სადაც ერთი პიროვნება ტექნიკურ რისკებზე იქნება პასუხისმგებელი, ერთიც ოპერაციულზე, სხვა მმართველობითზე და ა.შ. ხოლო პროექტის მენეჯერი მოახდენს ამ ინფორმაციის კონსოლიდირებას. აღნიშნული მეთოდით შესაძლებელი იქნება პროექტთან დაკავშირებული რისკების მაქსიმალური რაოდენობის მოცვა, თანაც საკმაოდ ღრმა ანალიზით;

2) რისკის იდენტიფიკაცია - ამ ეტაპზე საკუთარ გუნდთან ან მოწვეულ ექსპერტებთან ერთად ვცდილობთ გამოვავლინოთ ჩვენს პროექტთან დაკავშირებული ყველა შესაძლო საფრთხეები და შესაძლებლობები (თანამედროვე მიდგომით, რეკომენდირებულია მსგავს სიტუაციებში ბრეინ-შტორმინგისგან თავი შევიკავოთ, რადგან ამ რეჟიმში გუნდური მუშაობა მიდრეკილია მენტალური ხაფანგებისადმი).

რისკის იდენტიფიკაცია შემდეგი მეთოდებით შეიძლება:

- გასაუბრება და დისკუსია განსხვავებული სპეციალიზაციის მქონე პირთა ჯგუფებთან;
- კითხვარების შევსება;
- წინა პერიოდის მოვლენების ანალიზი;
- რისკის არსებული მონაცემთა ბაზის ანალიზი;
- მოვლენათა სხვადასხვა პოტენციური განვითარების ანალიზი;
- დაწესებულებაში სხვადასხვა სტრუქტურის ან/და პირების მიერ განხორციელებული ფუნქციის სისტემატიზაცია და სტრუქტურული ანალიზი;
- ოპერაციული მოდელირება.

ეს ეტაპი სხვა ეტაპებისგან დამოუკიდებლად უნდა ხორციელდებოდეს. რადგან, აქ ჩვენი ამოცანაა განვიხილოთ ყველა განუსაზღვრელი მომენტი, რაც კი ჩვენს პროექტს შეიძლება ახასიათებდეს. აქ არ ვინტერესდებით ამა თუ იმ მოვლენის ალბათობით, მისი გავლენით შედეგზე, - ჩვენი ორიენტირი მხოლოდ რისკის გამომწვევი მოვლენის აღწერაა (იხ. ცხრილი 1.2.). ამიტომ ვუბრუნდებით ყველა დოკუმენტს და ვაანალიზებთ, ვამოწმებთ ყველაფერს რაც აქამდე გავაკეთეთ.

ამ ეტაპზე შეიძლება გენერირდეს ძალიან უცნაური რისკები (ვთქვათ, მეტეორით ზარალის მიღება, როცა სტამბის ბიზნესი გვაქვს), ჩვენ ვალდებულები ვართ მსგავსი რისკებიც შევიტანოთ დავთარში. თუმცა, ჯგუფში უნდა შეირჩეს მოდერატორი, რომელიც მსგავს რისკებს დაცხრილავს;

3) რისკის შეფასება - საინვესტიციო რისკების შეფასება ორი მეთოდით შეიძლება განხორციელდეს: რაოდენობრივით და თვისობრივით.

თვისობრივი მიდგომით ხდება საინვესტიციო პროექტის შესაძლო რისკების იდენტიფიკაციის სრულყოფის პროცესი, გვეხმარება რისკების კლასიფიკაციაში, ამ რისკების წყაროებისა და მათზე მოქმედი ფაქტორების გამოვლენაში და ზარალის შემამცირებელი ღონისძიებების წარმოდგენაში.

რაოდენობრივი მიდგომა გულისხმობს საინვესტიციო პროექტის ეფექტურობის კოეფიციენტებზე განუსაზღვრელობისა და რისკის ფაქტორების გავლენის რიცხობრივ

გაზომვას. სირთულე იმაშია, რომ საინვესტიციო პროექტის ასეთი ფაქტორები ნაკლებ ემორჩილებიან ფორმალიზაციას. მიუხედავად ამისა, რისკისა და განუსაზღვრელობის ანალიზი წარმოადგენს საინვესტიციო ექსპერტიზის ძალიან მნიშვნელოვან ეტაპს.

ცხრილი 1.2. რისკების აღწერა

რისკის დასახელება	უნიკალური იდენტიფიკატორი ან რისკის ინდექსი.
რისკის ფარგლები	მოვლენების თვისობრივი აღწერა, მათი ზომა, ტიპი, ნომერი და სხვა.
რისკის კატეგორია	სტრატეგიული, ოპერაციული, ფინანსური, ცოდნის მართვა, შესაბამისობა და სხვა.
დაინტერესებული პირები	როგორც შიდა, ისე გარეშე დაინტერესებული პირები და მათი მოლოდინი.
დანაკარგის გამოცდილება	ადრე მომხდარი მსგავსი ინციდენტები და რისკთან დაკავშირებული დანაკარგის გამოცდილება.
რისკის მადა/ტოლერანტობა	<ul style="list-style-type: none"> პოტენციური ზარალი და რისკის ზემოქმედების ფინანსური შედეგი პოტენციული დანაკარგების ალბათობა რისკის კონტროლის მიზანი
საპასუხო ღონისძიებები და კონტროლის მექანიზმები	<ul style="list-style-type: none"> რისი საშუალებითაც ხდება რისკთან გამკლავება არსებული კონტროლის სანდოობის ხარისხი პროცედურების ჩამოყალიბება მონიტორინგისა და ანალიზისთვის
გაუმჯობესების პოტენციური გზები	რეკომენდაციები რისკის შესამცირებლად
სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავება	რისკებთან დაკავშირებული სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრა

წყარო: რისკის მართვის სახელმძღვანელო პროექტი, 2018:10.

რისკებისა და განუსაზღვრელობის შეფასებისა და გათვალისწინებისთვის ყველაზე ხშირად იყენებენ შემდეგ თვისობრივ მეთოდებს:

- დანახარჯების მიზანშეწონილობის ანალიზი. მოცემული მეთოდი დაფუძნებულია პროექტის ხარჯების ეტაპობრივ გამოყოფაზე. ასევე, დამატებითი ინფორმაციის შემოსვლისას ინვესტორი ატარებს მიღწეული მაჩვენებლებისა და დანახარჯების დონის შემოწმებას. ეს კი, საშუალებას გვაძლევს შევამციროთ დანახარჯები ან დავხუროთ პროექტი.

ამ მეთოდზე საუბრისას, მიზანშეწონილია, თუ ავლნიშნავთ თანხების გადახარჯვის მიზეზებს:

- მთლიანად პროექტის ან მისი ცალკეული ნაწილის ღირებულების თავდაპირველი შეუფასებლობა;
 - გაუთვალისწინებელი მდგომარეობით განპირობებული ცვლილებები პროექტის ფარგლებში;
 - მანქანებისა და მექანიზმების მწარმოებლურობის განსხვავება პროექტით გათვალისწინებულისგან;
 - ინფლაციის ან საგადასახადო კანონმდებლობის ცვლილების გავლენით პროექტის ღირებულების ზრდა დგეგმილთან შედრებით.
- ანალოგიების მეთოდი (Opexov, 2009:392). იგი გულისხმობს ანალოგიური, არანაკლები რისკის მქონე, პროექტის შესახებ ხელთარსებული მთელი ინფორმაციის ანალიზს. ამის მიზანია შესამუშავებელი პროექტის პოტენციური რისკის გამოვლენა.

ამ დროს ინფორმაციის წყაროდ გვევლინება: სხვადასხვა სარეიტინგო კომპანიების (ან სხვა საფინანსო ინსტიტუტების) მიერ გამოქვეყნებული რეიტინგები საპროექტო, საკონტრაქტო, საინვესტიციო და სხვა ტიპის კომპანიების საიმედოობის შესახებ; კონკრეტულ პროდუქციაზე მოთხვნის, საწვავზე, ნედლეულზე, მიწაზე ფასების ცვლილების ტენდენციის ანალიზი.

მოცემული მეთოდის გამოყენებისას ძირითადი სირთულე ანალოგის სწორად შერჩევა. პროცესს ართულებს სიტუაციის ანალოგიურობის ხარისხის დასადგენი ფორმალური კრიტერიუმების არარსებობა. მაგრამ, ანალოგიის შერჩევის შემთხვევაშიც, კი, რთულია საანალიზო ფონის შექმნა, რომელიც აღმოფხვრის პროექტის ჩაგდების შესაძლო ვარიანტებს. მიზეზი კი გახლავთ ის, რომ მსგავსი სიტუაციების უმრავლესობა ხარისხობრივად განსხვავებულია. არც თუ იშვიათად, წარმოქმნილი სირთულეების გადამისამართება ხდება, ხოლო მათი ეფექტი ვლინდება, როგორც რთული ურთიერთქმედების შედეგი.

ასევე რთულია შევავასოთ სიზუსტის ხარისხი, რითაც განსახილველი პროექტის რისკს ადარებენ ანალოგიური პროექტის რისკის დონეს. არ არსებობს მეთოდოლოგია, რომელიც დეტალურად აღწერს რისკის შეფასების მსგავსი პროცედურების ლოგიკასა და დეტალებს.

ზემოთ თქმული ნათლად გვიჩვენებს, რომ, როგორც ანალოგიების, ისე დანახარჯების მიზანშეწონილობის მეთოდი გამოსადეგია შესაძლო რისკების აღსაწერად და არა მათი მეტ-ნაკლებად ზუსტი შეფასების მისაღებად;

- ექსპერტული შეფასების მეთოდი. იგი ეფუძნება საინვესტიციო პროექტების მართვის საკითხებში ექსპერტების გამოცდილებას. აქ თითოეული ექსპერტი აფასებს რისკის დადგომის ალბათობას წინასწარ ჩამოწერილი ჩამონათვლის საფუძველზე. თუ ექსპერტების შეფასებებში დიდი განსხვავება იქნება, მაშინ მისი განხილვა ხდება კომპლექსურად, ყველა ექსპერტის მიერ, უფრო დაახლოებული პოზიციის შესამუშავებლად. უფრო ობიექტური შეფასების მისაღებად სპეციალისტებს უნდა გააჩნდეთ ინფორმაციის სრული სპექტრი შესაფასებელ პროექტზე.

მარტივი რისკების ალბათობების განსაზღვრის შემდეგ წამოიჭრება მეთოდის შერჩევის საკითხი, რისი გადაწყვეტაც მიგვიყვანს განსხვავებული მაჩვენებლების ერთიან ინტეგრალურ შეფასებამდე. ერთიანი ინტეგრალური მაჩვენებლის დათვლა ხორციელდება რეიტინგული შეფასებების მიღების ერთ-ერთი გრაფიკული მეთოდის გამოყენებით.

პრაქტიკული მიზნებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ რისკის შეფასების თვისობრივი მეთოდებიდან პირველი ორი (დანახარჯების მიზანშეწონილობის და ანალოგიების) გამოგვადგება მხოლოდ ინვესტიციის ანალიზის საწყის ეტაპზე, როცა მოსალოდნელი რისკების აღწერა ხორციელდება. რაც შეეხება ექსპერტული შეფასების მეთოდს, მასში შეფასების რაოდენობრივი შედეგიც იგულისხმება.

ზემოთ ვისაუბრეთ, რომ ნებისმიერი რისკი ხასიათდება მოხდენის ალბათობით და მისი გავლენის მაჩვენებლით. ამ ორი პარამეტრის მიხედვით შეიძლება ავაგოთ რისკების მატრიცა, ე.წ. „შუქნიშანი“ (იხ. ცხრილი 1.3).

ცხრილი 1.3. რისკების მატრიცა „შუქნიშანი“

ალბათობა	მაღალი	1.1.	1.2.	1.3.
	საშუალო	2.1.	2.2.	2.3.
	დაბალი	3.1.	3.2.	3.3.
		დაბალი	საშუალო	მაღალი
გავლენა				

წყარო: რისკის მართვის სახელმძღვანელო პროექტი, 2018:14.

აღნიშნულ მატრიცაში მოცემულ მახასიათებლებს სამ-სამი დონე აქვს: დაბალი, საშუალო და მაღალი. რა თქმა უნდა მსგავსი რანჟირება პირობითია და დამოკიდებულია რისკ-მენეჯმენტზე, კომპანიის მოღვაწეობის სფეროზე ან, სულაც, საინვესტიციო პროექტის სპეციფიკაზე.

ზოგიერთი ანალიტიკოსი ირჩევს თავდაპირველი დახარისხებისთვის რაოდენობრივი შეფასებები გამოიყენოს, მაგრამ გაცილებით რაციონალურია, თუ საწყის ეტაპზე მხოლოდ რისკის თვისებრივ მხარეს შევხებით.

ცხადია, რისკების მატრიცაზე მოცემული ორი მაჩვენებლის ურთიერთდამოკიდებულება, მათი თანაკვეთა (იგივე ნამრავლი) წარმოადგენს რისკის მნიშვნელობას.

თუ რისკები ხვდება 2.1, 3.1 ან 3.2-ში, მაშინ მათ მივიღებთ ანუ მივმართავთ დაკვირვების სტადიას. ამ ზონას „მწვანე“ ზონა ეწოდება. აქ მოქცეული რისკები მიმდინარე პერიოდში ჩვენზე არ მოქმედებს. მაგრამ უნდა გვახსოვდეს, რომ რისკები განვითარებადი ხასიათისაა, ისინი შეიძლება პროგრესირებდნენ ან რეგრესირებდნენ და დროთა განმავლობაში შეიძლება შეიცვალონ ადგილი მატრიცაში.

მეორეს მხრივ ჩვენს პროექტს შეიძლება ახასიათებდეს დიდი ალბათობისა და დიდი გავლენის რისკები. ეს რისკები ყურადსაღებია, მაგრამ მხოლოდ მას შემდეგ, რაც

წითელ ზონაში მოქცეულ რისკებთან მუშაობის დასრულებისას დაგვრჩება მატერიალური და ადამიანური რესურსები.

გამოდის, რომ ეს ეტაპი გვეხმარება რისკების რანჟირებაში და არსებული რესურსების ყაირათიან გამოყენებაში.

სპ-ის რისკების რაოდენობრივი შეფასებისთვის ფინანსური მენეჯმენტის მსოფლიო პრაქტიკაში განსხვავებული მეთოდები გამოიყენება. მათ შორის ყველაზე გავრცელებულია (Шапкин, 2003:61):

- სტატისტიკური მეთოდი;
- დისკონტის ნორმის კორექტირების მეთოდი;
- ეფექტურობის კრიტერიუმის მგრძობიარობის ანალიზი (წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი (იგივე წმინდა მიმდინარე ღირებულება) (NPV), შემოსავლიანობის შიგა ნორმა (IRR) და სხვ.);
- სცენარების მეთოდი;
- მდგრადობის შემოწმების მეთოდი;
- გადახდების ნაკადების ალბათური განაწილების მეთოდი;
- გადაწყვეტილებების ხე;
- იმატაციური მოდელირება.

მათი ნაკლოვანებებისა და უპირატესობების განხილვა შემდეგი ცხრილის მეშვეობით შეგვიძლია:

ცხრილი 1.4. ი.პ. რისკების რაოდენობრივი შეფასების მეთოდების დადებითი და უარყოფითი მხარეები

მეთოდი	დადებითი მხარე	უარყოფითი მხარე
სტატისტიკური	ის აფასებს, არა მხოლოდ საინვესტიციო პროექტის რისკს, არამედ მთლიანად საწარმოს რისკს. ხშირად სტატისტიკური მეთოდის გამოყენებისას იგულისხმება, რომ მახასიათებლები მოცემულია ალბათობის ნორმალური განაწილების კანონთან შესაბამისობაში. ამ მიდგომას, შეუძლია არსებითად გაამარტივოს ანალიზის პროცესი.	არც თუ ისე რთული მათემატიკური გამოთვლების მიუხედავად, ამ მეთოდის გამოსაყენებლად აუცილებელია დიდი ოდენობით ინფორმაცია და მონაცემები საკმარის ვრცელ პერიოდზე. ინვესტიციების ანალიზისას შემოსავლები (მოგება) ყოველთვის არ ემორჩილება ნორმალური განაწილების კანონს. საჭიროებს კომპლექსურად,

<p>დისკონტის ნორმის კორექტირების</p>	<p>გამოთვლების სიმარტივე, რომლებიც შეიძლება უბრალო კალკულატორითაც კი შესრულდეს.</p>	<p>რამდენიმე პარამეტრის ერთდროულ დამუშავებას. არ გვადლევს ინფორმაციას რისკის ხარისხზე (შედეგიდან შესაძლო გადახრებზე). ის გულისხმობს რისკის ზრდას დროში მუდმივი კოეფიციენტით, რაც ხშირად არარეალურია, რადგან პროექტების უმრავლესობას ახასიათებს რისკების შემცირების ტენდენცია ამ პროექტის დასაწყისიდან მის რეალიზაციამდე. ამიტომ, მომგებიანი პროექტები, რომლებშიც არაა მოსალოდნელი რისკების არსებითი ზრდა, შეიძლება არასწორად შეფასდნენ და უარყოფილ იქნან. არ შეიცავს ინფორმაციას გადახდების მომავალი ნაკადების განაწილების ალბათობების შესახებ და მათი შეფასების საშუალებასაც არ გვადლევს. ამ მეთოდის სიმარტივეს მიყვავართ სხვადასხვა კრიტერიუმების (NPV, IRR, PI და ა.შ.) ცვლილების, მხოლოდ ერთ მაჩვენებელზე - დისკონტირების განაკვეთზე დამოკიდებულებამდე.</p>
<p>ეფექტურობის კრიტერიუმის მგრძობიარობის ანალიზი</p>	<p>მისით ვსაზღვრავთ საწყისი მონაცემების საკვანძო პარამეტრებს და ვითვლით მათ კრიტიკულ მნიშვნელობებს (დასაშვებ ზღვარს).</p>	<p>თითოეული ფაქტორის ცვლილება იზოლირებულად განიხილება, მაშინ, როცა რეალურად ყველა ეკონომიკური ფაქტორი მეტ-ნაკლებად კორელირებულნი არიან. ამიტომ ამ მეთოდის გამოყენება რისკის ანალიზის დამოუკიდებელ ინსტრუმენტად, მეტად შეზღუდულია, თუ საერთოდ დასაშვებია.</p>
<p>სცენარების</p>	<p>ცხად სურათს გვადლევს პროექტის რეალიზების სხვადასხვა ვარიანტისთვის, ასევე გვაწვდის ინფორმაციას მგრძობიარობაზე და შესაძლო გადახრაზე. ხოლო Excel-ის მსგავსი პროგრამების გამოყენება მნიშვნელოვნად ამაღლებს მსგავსი ანალიზის ეფექტურობას დამატებითი ცვლადების შემოტანისა და სცენარების რიცხვის განუსაზღვრელად ზრდის გზით.</p>	<p>პროექტის განხორციელების, მხოლოდ, რამდენიმე ვარიანტის განიხილავს, მაშინ როდესაც, სინამდვილეში, შესაძლო შედეგების რიცხვი უსასრულოა. ამას გარდა, სცენარების ალბათობების განსასაზღვრად ზოგჯერ ვერ ვიყენებთ ობიექტურ მეთოდებს, ამიტომ გვიწევს მივმართოთ პირად გამოცდილებას და სუბიექტურ ხედვებს, რაც ქმნის ალბათური შეფასებების საიმედოობის</p>

<p>მდგრადობის შემოწმების</p>	<p>იგი ეფექტურია კონკრეტული სცენარის დამუშავებისას. მისი საშუალებით კონკრეტული სცენარის მიხედვით არკვევენ, თუ როგორ იმუშავებს პროექტის რეალიზების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმი შესაბამის გარემოში, როგორი იქნება შემოსავლები, დანაკარგები და ეფექტურობის მაჩვენებლები.</p>	<p>პრობლემას.</p> <p>უდანაკარგობის წერტილის განსაზღვრისას დანახარჯებში არ ითვალისწინებენ კომპენსაციებს ინვესტიციურ დანახარჯებზე, პროცენტებს კრედიტზე და ა.შ. ამასთან, უდანაკარგობის წერტილის მაღალი მნიშვნელობა პროექტის ცალკეულ ნაბიჯზე არ უნდა ჩაითვალოს ამ პროექტის განუხორციელებლობს ნიშნად.</p> <p>იგი არ იძლევა რისკის კომპლექსური ანალიზის საშუალებას ყველა ურთიერთდაკავშირებული პარამეტრის მიხედვით, - ზღვრული დონის თითოეული მაჩვენებელი ახასიათებს მდგრადობას პროექტის კონკრეტულ ერთ პარამეტრთან დამოკიდებულებაში.</p>
<p>გადახდების ნაკადების ალბათური განაწილების</p>	<p>გვაძლევს საშუალებას მივიღოთ სასარგებლო ინფორმაცია NPV მოსალოდნელ მნიშვნელობებზე და წმინდა შემოსავლებზე, ასევე გვეხმარება ამ მონაცემების ალბათური განაწილების ანალიზის ჩატარებაში.</p>	<p>ამ მეთოდის გამოყენება გულისხმობს, რომ ფულადი ნაკადების ყველა ვარიანტის ალბათობა ცნობილია ან შეიძლება მისი ზუსტი განსაზღვრა. სინამდვილეში, ზოგიერთ შემთხვევაში, მართლაც, შეიძლება მაღალი სიზუსტით მოვცეთ განაწილების ალბათობა, რაც წარსული გამოცდილების საფუძველზე ფაქტობრივი ინფორმაციის დიდი მოცულობის გამოყენების პირობებში ხორციელდება. მაგრამ, უფრო ხშირად ასეთი მონაცემები ხელმისაწვდომი არაა, ამიტომ განაწილება დგება ექსპერტების შეხედულებების მიხედვით და თავის თავში სუბიექტივიზმის მნიშვნელოვან წილს ატარებენ.</p>
<p>გადაწყვეტილებების ხე</p>	<p>მისით აგების შედეგად გამოითვლება პროექტის განვითარების თითოეული სცენარის ალბათობა, NPV და სხვა პრინციპულად მნიშვნელოვანი მაჩვენებლები.</p> <p>ის განსაკუთრებით სასარგებლოა მაშინ, როდესაც დროის თითოეულ მომენტში მიღებული</p>	<p>ამ მეთოდის ზღუდავს ის გარემოება, რომ პროექტს უნდა ჰქონდეს განვითარების ვარიანტების გონივრული რაოდენობა.</p> <p>ძალიან ხშირად სხვადასხვა მიზეზით (როგორც წესი, სანდო ინფორმაციის არ არსებობის გამო), „გადაწყვეტილების ხის“ აგება შეუძლებელია. ასეთ შემთხვევებში</p>

იმატაციური მოდელირება	<p>გადაწყვეტილება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მანამდე მიღებულ გადაწყვეტილებაზე, და თავის მხრივ განსაზღვრავს მოვლენების მომავალი განვითარების ხასიათსაც.</p>	<p>მიმართავენ ევრისტიკულ ან ექსპერტული შეფასების მეთოდს.</p>
	<p>საშუალებას გვაძლევს გავითვალისწინოთ მაქსიმალურად შესაძლო რაოდენობა გარე წრის ფაქტორებიდან. კომპლექსური, მრავალფაქტორული ანალიზისთვის ყველაზე მოხერხებული საშუალებაა. ძირეულ სხვაობას სხვა მოდელებისგან განაპირობებს გარე სამყაროს მოვლენებისა და პროცესების სტოქასტური, განუსაზღვრელი ხასიათის აღიარება. და ასეთი განუსაზღვრელობების გათვალისწინებით მიღებულ შედეგებზე ორიენტირება.</p>	<p>კორელირებული პარამეტრების არსებობა ძალზე ართულებს ამ მეთოდს. მათი ურთიერთდამოკიდებულების შეფასება ანალიტიკოსებისათვის ყოველთვის ხელმისაწვდომი არ არის. ზოგჯერ საკვლევი პარამეტრისთვის ან საშედეგო მაჩვენებლისთვის ალბათური განაწილების სახის განსაზღვრა მიახლოებითაც კი ჭირს. რეალური მოდელების შემუშავებისას შეიძლება დაგვჭირდეს მეცნიერ-კონსულტანტების ან სპეციალისტების მოძებნა კომპანიის გარეთ. მოდელის გამოკვლევა შესაძლებელია მხოლოდ გამოთვლითი ტექნიკისა და სპეციალური გამოყენებითი პროგრამული პაკეტების საშუალებით. მოუქნილი მეთოდია - იგი იქმნება ინდივიდუალურად თითოეული პროცესისთვის და ობიექტისთვის. მოდელირებადი ობიექტის ნებისმიერმა ცვლილებამ შეიძლება მიგვიყვანოს მოდელის გადახედვასა და მნიშვნელოვან ცვლილებებამდე. ეს კი, საკმაოდ რთული მოდელების შემთხვევაში, მიგვიყვანს დროისა და სხვა რესურსების დიდ ხარჯამდე.</p>

წყარო: Турмачев, 1997:21-31.

ზემოთ ჩატარებული აღწერებიდან შეგვიძლია დავასკვნათ რომ: საინვესტიციო პროექტის რისკის სრულყოფილი ანალიზისა და შეფასებისთვის ერთი კონკრეტული მეთოდი არ არსებობს. ზემოთ მოყვანილ ყველა მეთოდს აქვს თავისი უპირატესობა და ნაკლი.

თვისობრივი მეთოდები გვეხმარებიან განვიხილოთ ყველა შესაძლო სარისკო სიტუაცია აღვწეროთ განსახილველი საინვესტიციო პროექტის რისკების

მრვალფეროვნება. თუმცა, ამ გზით მიღებულ მონაცემებს გააჩნია არც თუ ისე მაღალი ობიექტურობა და სიზუსტე.

რაოდენობრივი მეთოდები საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ პროექტის რისკების რიცხვითი შეფასება, განვსაზღვროთ პროექტის ფაქტორების გავლენის ხარისხი მისივე ეფექტურობაზე. ამ მეთოდების ნაკლოვანებებს შეიძლება მივაკუთვნოთ: ხანგრძლივ პერიოდზე საწყისი ინფორმაციის დიდი მოცულობის არსებობის აუცილებლობა (სტატისტიკური მეთოდი); საკვლევი პარამეტრების და საშედეგო მაჩვენებლების განაწილების კანონის განსაზღვრის სირთულე (სტატისტიკური მეთოდი, იმიტაციური მოდელირების მეთოდი); ერთი ფაქტორის ცვლილების იზოლირებულად განხილვა სხვების გავლენის გათვალისწინების გარეშე (მგრძნობიარობის ანალიზი, მდგრადობის შემოწმების ანალიზი) და ა.შ. (Кошечник, 2018);

4) რისკზე რეაგირების გეგმა - რისკების ანალიზის შემდეგ უნდა ამოქმედდეს მათზე რეაგირების სტრატეგია. არსებობს ხუთი ტიპის სტრატეგია:

- რისკის გადაცემა;
- რისკის ალბათობის მართვა;
- რისკის შედეგების მართვა;
- რისკის აცილება;
- რისკის მიღება.

მათი შედარებითი დახასიათება ისეთი სახით შეგვიძლია წარმოვადგინოთ, როგორც ცხრილი 1.5-შია ასახული.

5) რისკის მონიტორინგი - რისკის ეფექტურ მართვას სჭირდება დაწესებულების სტრუქტურის მუდმივი გადახედვა და ანგარიშების მომზადება, რისკის ეფექტური იდენტიფიკაციისა და შეფასებისთვის, ასევე საჭირო კონტროლის ღონისძიებების და შესაბამისი საპასუხო ღონისძიებების არსებობის დასადაგენად. მონიტორინგი ასევე მოიცავს შესაბამისობისა და ეფექტიანობის აუდიტის რეგულარულ განხორციელებას, რათა აღმოჩენილ იქნას დაწესებულების სტრუქტურისა და საქმიანობის გაუმჯობესების შესაძლებლობები. ვინაიდან ორგანიზაციული გარემო მუდმივად იცვლება მისი შიდა

და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით, დაწესებულების სისტემაში დგება შესაბამისი ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობა.

ცხრილი 1.5. რისკზე რეაგირების სტრატეგიები და მათი მახასიათებლები

სტრატეგია	აღწერა	რისკი	მაგალითები
რისკის გადაცემა	რისკი მთლიანად ან ნაწილობრივ გადაეცემა სხვა პირს. გადაცემა რისკს ბოლომდე ვერ ანეიტრალებს მაგრამ მის დონეს ქვემოთ წევს	რამდენად შეიძლება რისკის სხვისთვის გადაცემა?	დაზღვევა დიდი ფინანსური დანაკარგების დასაფარად.
ალბათობის მართვა	რისკის რეალიზების ალბათობის შემცირებისკენ მიმართული ღონისძიებების ჩატარება.	შეიძლება თუ არა რისკის მიზეზზე ისე ვიმოქმედოთ, რომ შევამციროთ მისი რეალიზების ალბათობა?	პერსონალის სავალდებულო სწავლება, რომელიც მუშაობს გაზსადენზე.
შედეგების მართვა	რისკის შედეგების შეცვლა შეიძლება ზარალის შემცირებისკენ მიმართული წინასწარი ღონისძიებებით ან მოვლენებზე გონივრული რეაქციით.	არსებობს თუ არა რაიმე ხერხი რისკის შედეგების შესამცირებლად?	კონტრაქტები საქონლის წინასწარ გადახდაზე.
რისკის აცილება	რისკის აცილება შეიძლება იმ საქმიანობაზე უარის თქმით, რომლითაც ის არის გამოწვეული. ეს სტრატეგია გამოიყენება მნიშვნელოვანი ან კრიტიკული რისკისას.	აღემატება რისკის ღირებულება მისი მიღებით გამოწვეულ მოგებას?	წარმატების მინიმალური შანსის მქონე ძალიან სარისკო პროექტებზე უარის თქმა.
რისკის მიღება	თუ რისკი გაარდაუვალია და მისი შეცვლა შეუძლებელია, მაშინ შეიძლება მივიღოთ ნარჩენი რისკი	მზად არის კომპანია მიიღოს ნარჩენი რისკი და მის შედეგებს გაყვეს?	საქმიანობის გაგრძელება მიმდინარე რისკების მხედველობაში მიღებით.

წყარო: Примеры методов снижения рисков, 2018.

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

მონიტორინგის პროცესი ასევე უნდა მოიცავდეს:

- შეფასებას იმისა, თუ რამდენად ამართლებს მოლოდინს მიღებული ზომები;
- 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.

6) **რისკების მართვის კულტურის განვითარება** - იგი გულისხმობს კომპანიაში ისეთი გარემოს შექმნას, რომელიც ხელს შეუწყობს რისკების შეფასებასა და შემცირებას, ასევე რისკების აქტიურ კომუნიკაციას.

რაოდენ კარგი და მარტივი არ უნდა იყოს რისკების მართვის პროცესი, თუ თანამშრომლები და ხელმძღვანელობა მას არ ღებულობს, კომპანია ვერ შეძლებს რისკების მართვას.

სხვადასხვა მიზეზით კომპანიის თანამშრომლებს შეიძლება წარმოექმნათ სხვადასხვა ტიპის ფსიქოლოგიური ბარიერი:

- ხელმძღვანელობის მხრიდან მხარდაჭერის არ ქონის განცდა;
- რისკებზე ინფორმაციის საჯაროდ განხილვის შიში;
- კონკრეტულ რისკებზე პასუხისმგებლობის აღების სურვილის არ ქონა;
- რისკების მართვის პროცესის აღქმა, როგორც ძირითადი საქმიანობიდან მომცდენის;
- უსაფრთხოების მცდარი განცდა იმ მიზეზით, რომ აქამდე რისკები არ დამდგარა;
- რისკების მართვის ძალზე რთულ პროცესად აღქმა.

თანამშრომლებში რისკების მართვის კულტურის განმტკიცება, კომპანიაში რისკების მართვის სისტემის დანერგვის ყველაზე მთავარი ეტაპია. ამისთვის შეგვიძლია სხვადასხვა ბერკეტი ავაიმოქმედოთ:

- რისკებთან დაკავშირებული ინფორმაციის მიღება თანამშრომლებიდან;
- კომპანიაში რისკების ძირითად სახეებზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრა;
- თანამშრომლების ინდივიდუალური განვითარების გეგმაში რისკის მართვის კომპონენტების ჩართვა;
- რისკების მართვისა და ბიუჯეტირების პროცესების ურთიერთდაკავშირება;
- იმ თანამშრომლების წახალისება, რომლებიც ღია საუბრობენ ჯერ არარეალიზებულ რისკებზე;

- თანამშრომლებში საკვანძო რისკებზე ინფორმაციის გავრცელება.

რისკის მართვა მხოლოდ 10%-ითაა უშუალოდ პროცესი, ხოლო 90%-ით კულტურაა.

I.3. რისკის მართვის ძირითადი სტანდარტები და რისკების კორპორაციული მართვის პრობლემები

ისტორიულად ჩამოყალიბდა რისკის მართვის რამდენიმე თანამედროვე სკოლა. თუმცა, დროთა განმავლობაში ამ მიდგომებს შორის განსხვავება პრაქტიკულად გაქრა.

რისკ-მენეჯმენტის თეორიაში გამოყოფენ სამ ძირითად მიმართულებას:

- **რისკ-მენეჯმენტის ამერიკული მიმდინარეობა.**

ერთ-ერთი ყველაზე პირველი გზავნილი ტერმინ „რისკ-მენეჯმენტზე“ გვხვდება ამერიკულ ეკონომიკურ გამოცემაში „Harvard Business Review“, რომელიც თარიღდება 1956 წლით. სწორედ, მაშინ შემოგვთავაზეს, რომ შეიძლება ვინმეს აყვანა თანამშრომლად საშტატო საფუძველზე, რომელიც შესრულებს რისკ-მენეჯერის ფუნქციებს - შეამცირეს დანაკარგებს.

1973 წლის ნავთობის კრიზისით გამოწვეული ეკონომიკური კლიმატის გაუარესების კვალდაკვალ, 70-ანი წლების შუა პერიოდში დაიწყეს რისკის შეფასების პრაქტიკის განვითარება.

სამრეწველო კორპორაციებში 1973 წელს ჩატარებულმა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მათგან 25% შექმნილი ჰქონდა საკუთარი განყოფილება რისკების შეფასებისთვის. ბანკები ამ კუთხით კიდევ უფრო წინ იყვნენ წასული. ამერიკულ ბანკს Chase Manhattan უკვე 1975 წელს ჰქონდა ჩამოყალიბებული რისკების კომიტეტი.

1980-ანი წლების ბოლოს J.P. Morgan-ის მიერ შემუშავდა სარისკო ღირებულების მაჩვენებელი საბაზრო რისკები შეფასებისთვის - Value at Risk. ფინანსური სკანდალების სერიის შემდეგ, რომელთაგან ყველაზე ხმაურიანი იყო

2001 წელს ამერიკული ენერგეტიკული კორპორაციის Enron corporation გაკოტრება, 2002 წელს იღებენ სარნბეინ-ოკსლის კანონს.

2004 წელს გამოიცა Enterprise Risk Mangment – Integrated Framework (ERM), რომელიც შემუშავდა Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) მიერ. 2017 წელს მოხდა ბოლო განახლება COSO ERM-ის.

ამერიკულ საფონდო ბირჟაზე განთავსებული კომპანიები ვალდებული არიან გაასაჯაროონ დეტალური ინფორმაცია რისკებზე (PWC, 2018);

- **რისკ-მენეჯმენტის ავსტრალიური მიმდინარეობა.**

რისკების მართვის პირველი სტანდარტი ავსტრალიაში გაჩნდა AS/NZS 4360 1995 წელს, მოგვიანებით 1999 წელს და 2004 წელს მოხდა მისი განახლება. 2003 წელს ავსტრალიის საფონდო ბირჟამ გამოაქვეყნა კორპორაციული მართვის პრინციპები, სადაც რვა ყველაზე მთავარი პრინციპიდან ერთ-ერთად, სწორედ, რისკების მართვა დასახელდა. პრინციპები განახლდა 2007, 2010 და 2014.

2009 წელს ავსტრალიის საფონდო ბირჟამ კორპორაციული მართველობის პრინციპებთან შესაბამისობის ხარისხის ამაღლების პროგრამის ფარგლებში გამოაქვეყნა ცალკე დამხმარე საშუალება რისკების მართვაში. თითქმის, მაშინვე რისკის მართვის ავსტრალიური სტანდარტი, ფაქტობრივად, სრულად აისახა და საფუძვლად დაედო მსოფლიო სტანდარტს ISO 31000:2009.

ავსტრალიური საფონდო ბირჟაც ითხოვს ინფორმაციის გასაჯაროებას რისკების მართვის სისტემაზე, მაგრამ არ ითხოვს თავად რისკების გასაჯაროებას და მოქმედებს პრინციპით „if not, why not“;

- **რისკ-მენეჯმენტის ევროპული მიმდინარეობა.**

1974 წელს შეიქმნა ასოციაცია „Association of Insureds of Industries“ (AEAI), შემდეგში გადაერქვს სახელი და იწოდა FERMA-ად (Federation of European Risk Management Associations). 2002 წელს გამოიცა ევროპული რისკ-მენეჯმენტის სტანდარტი, რომელიც შეიმუშავა და დაამტკიცა The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMC) და ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector.

ზოგიერთ ევროპულ ქვეყანაში (მაგალითად, გერმანიაში) კანონმდებლობა ითხოვს გასაჯაროვდეს, როგორც რისკების მართვის სისტემასთან დაკავშირებული ინფორმაცია, ასევე დამოუკიდებელი აუდიტის მუშაობის შედეგებიც (Ferma, 2018).

როგორც ზემოთ ვნახეთ, თანამედროვე მსოფლიოში რისკების მართვის მთავარ ვექტორად იქცა ავსტრალიურ სტრატეგიაზე დაფუძნებული მსოფლიო სტანდარტი ISO 31000. ეს სტანდარტი ადგენს პრინციპების რიგს, რომელთა დაცვაც აუცილებელია, რათა რისკის მენეჯმენტი ეფექტური იყოს. იგი იძლევა რეკომენდაციას, კომპანიამ შეიმუშაოს, დანერგოს და მუდმივად განავითაროს ინფრასტრუქტურა, რომელიც ხელს შეუწყობს რისკის მენეჯმენტის პროცესის ინტეგრირებას საერთო მართვაში, სტრატეგიაში, დაგეგმვაში, ანგარიშგებაში, პოლიტიკასა და კულტურაში.

რისკის მენეჯმენტი შეიძლება გამოვიყენოთ მთლიანად ორგანიზაციის მიმართ, ნებისმიერ დროს, ყველა დონეზე, ასევე მის განსაკუთრებულ ფუნქციებთან, პროექტებთან, საქმიანობის სახეებთან. საერთო ინფრასტრუქტურის დანერგვის მუდმივი პროცესი ხელს უწყობს ეფექტურ და შედეგიან რისკების მართვას მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით. ამ სტანდარტში განხილული განზოგადებული მიდგომა განსაზღვრავს ნებისმიერი სახის რისკის მართვის პრინციპებს და რეკომენდაციებს სისტემურობის, გამჭირვალეობის და სანდოობის პრინციპზე დაფუძნებით.

ამ სტანდარტით რისკის მართვა წარმოადგენს რისკის განსაზღვრის, შეფასების, მონიტორინგის და რისკის მისაღებ დონეზე შენარჩუნების მიზნით საჭირო კონტროლის ღონისძიებების გატარების პროცესს, რომელიც გავლენას ახდენს დაწესებულების მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაზე და გულისხმობს საჭირო ღონისძიებების განხორციელებას რისკის შემცირების მიზნით. იგი ერთიანი, უწყვეტი და განვითარებადი პროცესია, რომელშიც თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში მონაწილეობას იღებს დაწესებულების თითოეული თანამშრომელი.

რისკის მართვა დაწესებულების სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტია. მისი მთავარი ამოცანაა მოახდინოს რისკების იდენტიფიკაცია და საპასუხო ღონისძიებების გატარება. რისკის მართვის საშუალებით

შესაძლებელია გამოვლენილ იქნეს პოტენციური დადებითი, თუ უარყოფითი ფაქტორები, რაც გავლენას ახდენს დაწესებულების საქმიანობაზე.

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

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

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

რისკის მართვა ეხმარება და აძლიერებს დაწესებულებას, უზრუნველყოფს რა მისი ამოცანების ეფექტურად შესრულებას.

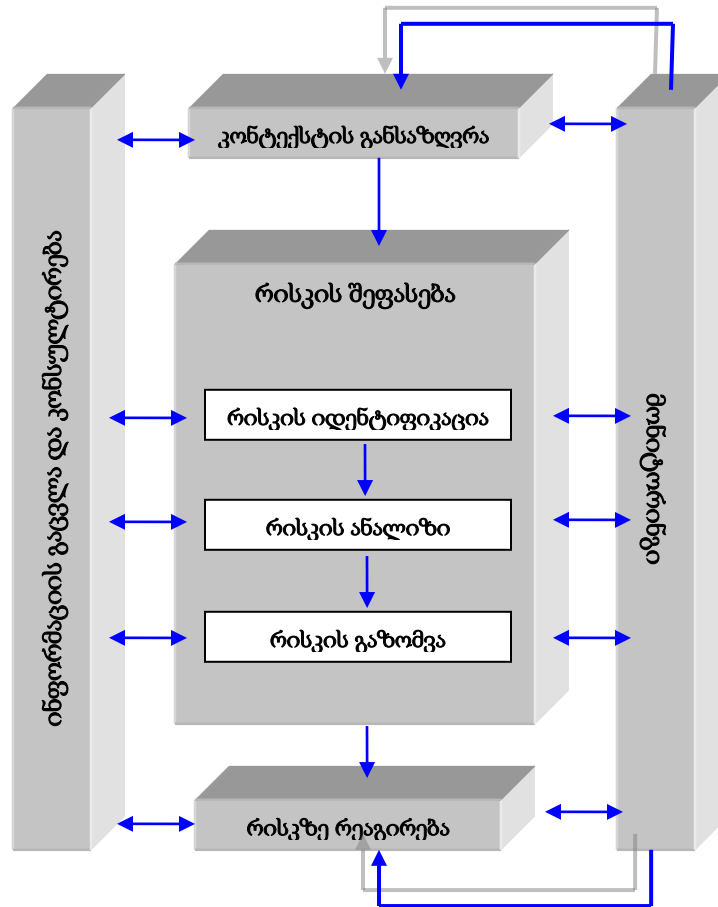
რისკის მართვის პროცესი არის კოორდინირებული და თანმიმდევრული უწყვეტი ქმედებების ერთობლიობა. მისი შემადგენელი ცალკეული ნაწილები დამოკიდებულია დაწესებულების სპეციფიკაზე, მის მიზნებსა და სტრატეგიაზე, თუმცა რისკის მართვის პროცესის ზოგადი სტრუქტურა ყველა დაწესებულებაში იდენტურია (იხ. სურათი 1.1.).

რისკ-მენეჯმენტის გამოყენების თითოეულ დარგსა და სფეროს გააჩნია საკუთარი მოთხოვნები, მომხმარებლები, აღქმა და კრიტერიუმები. ამიტომ, ამ სტანდარტის ძირითად თავისებურებას წარმოადგენს „კონტექსტის განსაზღვრა“, რომელიც რისკ-მენეჯმენტის მთლიანი პროცესის დასაწყისში ხორციელდება. კონტექსტის გარკვევისას აუცილებელია კომპანიის მიზნების, მათი რეალიზაციის გარემოს, დაინტერესებული მხარეების და ყველაფერი იმის განსაზღვრა, რაც გვეხმარება არსებული რისკების ხასიათისა და სირთულის გამოვლენა შეფასებაში.

სტანდარტის გამოყენებისა და მასთან შესაბამისობის შენარჩუნების შემთხვევაში რისკ-მენეჯმენტი კომპანიას საშუალებას აძლევს:

- გაზარდოს მიზნის მიღწევის შესაძლებლობა;

სურათი 1.1. რისკის მართვის პროცესი



წყარო: რისკის მართვის სახელმძღვანელო პროექტი.

- შეინარჩუნოს აქტიური მენეჯმენტი;
- გაათვიცნობიეროს რისკის იდენტიფიკაციისა და მასზე რეაგირების აუცილებლობა მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით;
- გააუმჯობესოს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების იდენტიფიკაცია;
- შეესაბამებოდეს ადგილობრივ კანონმდებლობას და საერთაშორისო ნორმებს;
- გააუმჯობესოს სავალდებულო და მმართველობითი ანგარიშგება;
- გააუმჯობესოს მმართველობა;
- გააძლიეროს დაინტერესებული მხარეების ნდობა;
- შექმნას სანდო ბაზა გადაწყვეტილებების მისაღებად და დასაგეგმად;
- ეფექტურად გაანაწილოს და გამოიყენოს რესურსები რისკზე რეაგირებისთვის;
- აამაღლოს ფუნქციონალური ეფექტურობა და შედეგიანობა;

- აამაღლოს გარემოს უსაფრთხოების დონე;
- სრულყოს დანაკარგების ღმოფხვრისა და ინციდენტების მენეჯმენტი;
- მინიმუმამდე დაიყვანოს დანაკარგები;
- დახვეწოს სწავლება ორგანიზაციაში;
- უფრო მდგრადი გახადოს კომპანია.

სტანდარტი გათვალისწინებულია ფართო წრის დაინტერესებული მხარეების მხრიდან მოხმარებისთვის, მათ შორის:

ა) ორგანიზაციის შიგნით რისკის მართვის პოლიტიკის შემუშვებაზე პასუხისმგებელი პირების;

ბ) რისკის ეფექტური მართვის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირები;

გ) პიროვნებები, რომლებისთვისაც აუცილებელია რისკის მართვის ორგანიზების ეფექტურობის შეფასება;

დ) სტანდარტების, რეკომენდაციების პროცედურების შემუშავებლები.

სტანდარტში გამოიყენება, როგორც „რისკის მენეჯმენტი“, ასევე „რისკის მართვის“ ცნება, პირველი მიემართება რისკის არქიტექტურას - პრინციპებს, ინფრასტრუქტურას და პროცესს, ხოლო მეორე შეესაბამება ამ არქიტექტურის გამოყენების პროცესს კონკრეტულ რისკებზე.

სტანდარტის მიხედვით პრინციპულად რისკ-მენეჯმენტი:

- ფასეულობას ქმნის;
- ორგანიზაციული პროცესების განუყოფელი ნაწილია;
- გადაწყვეტილების მიღების ნაწილია;
- განიხილავს მხოლოდ განუსაზღვრელობას;
- არის სისტემური, სტრუქტურირებული და დროული;
- დაფუძნებულია ოპტიმალურ ხელთარსებულ იფრომაციაზე;
- ადაპტირებულია;
- ითვალისწინებს ადამიანურ და კულტურულ ფაქტორებს;
- გამჭვირვალეა და ინკლუზიური;
- დინამიკურია და მგრძობიარე ცვლილებების მიმართ;

- ხელს უწყობს ორგანიზაციის მუდმივ განვითარებას.

Thomson Reuters-მა და მმართველობითი გადაწყვეტილებების რისკების სტრატეგიული ანალიზის ინსტიტუტმა (ISAR) საინტერესო კვლევა ჩაატარა არასაფინანსო ორგანიზაციებში ახალი ტენდენციების გამოსავლენად რისკების მართვის სფეროში (ISAR, 2018). კვლევისას გამოიკითხა 300-ზე მეტი რისკ-მენეჯერი და მომიჯნავე სფეროს სპეციალისტი, მათ შორის ყველაზე ცნობილი ექსპერტები ავსტრალიიდან, გერმანიიდან, შვეიცარიიდან, დიდი ბრიტანეთიდან, საფრანგეთიდან, ჰოლანდიიდან, აშშ-დან, ბელგიიდან, ბრაზილიიდან, ესპანეთიდან, რუსეთიდან, ბელორუსიიდან და ყაზახეთიდან.

კვლევა შეეხო რისკ-მენეჯმენტის პროფესიის ისეთ აქტუალურ თემებს, როგორცაა:

- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამედროვე რისკ-მენეჯერის როლის ცვლილება;
- ორგანიზაციის რისკის მენეჯმენტიდან გადასვლის აუცილებლობა ორგანიზაციის რისკ-ორიენტირებულ მართვაზე;
- რისკის მართვის კულტურის ფორმირების მნიშვნელობა და ადამიანის აზროვნების თავისებურებების გათვალისწინების აუცილებლობა რისკის ანალიზის პროცესში.

კვლევის ავტორებისთვის მთავარ აღმოჩენად იქცა თვალშისაცემი განსხვავება ბიზნესის მოლოდინებსა და თანამედროვე რისკ-მენეჯერების უმრავლესობის შესაძლებლობებს შორის. კომპანიის მენეჯმენტი ითხოვს რისკზე ინფორმაციას ყოველდღიურად, სწორედ მაშინ, როცა განუსაზღვრელობასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს იღებენ, და არა კვარტალში ან ექვს თვეში ერთხელ. ბევრი თანამედროვე რისკ-მენეჯერი არ აღმოჩნდა მზად ხელმძღვანელობის მოლოდინებისთვის, - კვლევის 70,5% მონაწილემ აღნიშნა, რომ არასაფინანსო კომპანიებს რისკების მართვისადმი ფორმალური დამკვიდრებულება აქვთ და რისკებს არ ითვალისწინებენ გადაწყვეტილების მიღებისას.

რისკების მართვის პარადიგმის აუცილებლობა ასევე დაადასტურა საერთაშორისო ტექნიკური კომიტეტის ISO/TC 262 თვმჯდომარემ, კევინ ნაიტმა და AIRMIC აღმასრულებელმა დირექტორმა, ჯულია გრეჰემმა. ამ უკანასკნელის განცხადებით: „ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი რისკ-მენეჯერს წარმოადგენს. მართალია, კომპანიას ჰყავს კადრები, რომლებიც პასუხს აგებენ რისკის მართვის ინფრასტრუქტურის ფორმირებასა და მართვის პროცესების ინტეგრირებაზე ორგანიზაციის მუშაობაში, მაგრამ რისკებს უნდა მართავდეს ყველა თანამშრომელი“.

თანამედროვე ბიზნესის გამოწვევების მზადყოფნისთვის რისკ-მენეჯერი უნდა ფლობდეს აუცილებელ კომპეტენციას, მზად უნდა იყოს საკვანძო ბიზნეს-გადაწყვეტილებებში მონაწილეობის მისაღებად, უნდა წარმოადგინოს რისკების პროაქტიური და დამოუკიდებელი შეფასება, რაც შეუძლებელია თანამედროვე ინსტრუმენტებისა და ახალი უნარების გარეშე.

რისკების თვისობრივი შეფასების ჩვეული შედეგები ვეღარ აკმაყოფილებს ხელმძღვანელობის მოთხოვნებს. რისკ-მენეჯერისგან ელიან სტრუქტურირებულ, გამჭირვალე და დამოუკიდებელ ანალიზს მისაღები გადაწყვეტილებების რისკების შესახებ და ასევე რეკომენდაციებს იმ გადაწყვეტილებების ეფექტურობის გაზრდზე, რომელზედაც პასუხისმგებელი იქნება რისკ-მენეჯერი. სამწუხაროდ, ამ მომენტისთვის, არც ერთი ჩვენთვის ნაცნობი ექსპერტული და თვისობრივი შეფასების მეთოდები საშუალებას არ გვაძლევს მივაღწიოთ დეტალიზაციის აუცილებელ დონეს და რაოდენობრივად შევაფასოთ განუსაზღვრელობის გავლენა კომპანიის მიერ დასახული მიზნების მიღწევაზე.

კვლევისას ექსპერტების 70%-ზე მეტმა ხაზი გაუსვა რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენების მნიშვნელობაზე (ეს მეთოდებია: იმიტაციური მოდელირება, გადაწყვეტილებების ხე, ნეირონული ქსელები, რაოდენობრივი სკორინგული მოდელი და მოდელირების უფრო რთული ინსტრუმენტები, რომლებიც იყენებენ ბევრ მონაცემს (Big Data)). დღეს უკვე სხვადასხვა ორგანიზაციის ანალიტიკური საქმიანობით დაგროვდა ხელმისაწვდომი ინფორმაცია, რომლის გამოყენებით რისკ-მენეჯერებს

შეუძლიათ ისეთი რისკების ანალიზი, რომელიც ადრე მარტო ექსპერტული ან თვისობრივი კვლევის საგანი შეიძლება გამხდარიყო.

გამოკითხული ექსპერტების 80% თვლის, რომ თანამედროვე რისკ-მენეჯერები უნდა ფლობდნენ არა მარტო რისკის მართვის საბაზო კომპეტენციას, საერთაშორისო სტანდარტის ISO 31000:2018 ან რისკის შეფასების რაოდენობრივი მეთოდების ცოდნის სახით, არამედ უნდა იყვნენ კარგი ფსიქოლოგები, უნდა შეეძლოთ მენტალურ ხაფანგებთან გამკლავება, და რაც მთავარია, უნდა გააჩნდეთ დარგობრივი განათლება. მაგალითად, საინვესტიციო საქმიანობისას რისკ-მენეჯერი კარგად უნდა ერკვეოდეს საკვანძო ინვესტიციურ პროცესებში და ვენჩერული, თუ პირდაპირი ინვესტიციის თავისებურებებში, ხოლო საწარმოო კომპანიის რისკ-მენეჯერი საინჟინრო განათლებას უნდა ფლობდეს.

კვლევაში ჩართული ზოგიერთი ექსპერტის აზრით, მომავალში რისკ-მენეჯმენტი განხილული იქნება არა როგორც დამოუკიდებელი პროფესია, არამედ როგორც მართვის ინსტრუმენტი. ამასთან რისკის მართვის კომპეტენცია აუცილებელი გახდება ფინანსისტებისა და მეწარმეებისთვის, ხოლო რისკ-მენეჯერი ნაკლებ მოთხოვნადი გახდება.

რისკ-მენეჯმენტში დაშვებული კლასიკური შეცდომაა რისკების მართვის დაყვანა რისკების რეესტრის შედგენამდე, რისკების რუკის შექმნამდე და რისკის მართვისთვის აუცილებელ ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღებამდე. ამ მიდგომის მთავარი პრობლემაა მოწყვეტილობა ბიზნესპროცესებიდან და გადაწყვეტილების მიმღები ხელმძღვანელობიდან. საუკეთესო შემთხვევაში რისკის მართვის მსგავსს პროცესს კოლეგები ღებულობენ, როგორც აუცილებელ ფორმალობას, ხოლო უარეს შემთხვევაში ეს პროცესი საერთოდ იგნორირებულია.

კვლევის მონაწილეთა გამოკითხვის თანახმად რესპოდენტების 77% ყურადღებას ამახვილებს მნიშვნელოვან პრობლემებზე, რომლებიც დაკავშირებულია კომპანიებში რისკების ფრაგმენტულ მართვასთან და რისკის მართვის არასაკმარის ინტეგრაციასთან ბიზნესში.

კვლევის ავტორები შეეცადნენ მკაფიო ფორმით მოეცათ რისკ-ორიენტირებული მართვის კონცეფციის განსხვავება რისკ-მენეჯმენტის „კლასიკური“ ფორმიდან - ფოკუსი უნდა გადავიდეს რისკების შეფასების ღონისძიებიდან რისკის ანალიზის ინტეგრაციაზე საკვანძო ბიზნეს-პროცესებსა და გადაწყვეტილებებთან.

მიუხედავად იმისა, რომ რისკის მართვის ძირითადი პრინციპები, ინფრასტრუქტურა და მართვის პროცესი დეტალურადაა აღწერილი ISO 31000:2010 სტანდარტში, რისკ-მენეჯერების უმრავლესობა აგრძელებს ამ სტანდარტის გარეშე მუშაობას. კვლევის პროცესში გამოკითხულთა მხოლოდ 59% იყენებს აღნიშნულ სტანდარტს.

სტანდარტში აღწერილი ერთ-ერთი პრინციპის მიხედვით რისკ-მენეჯმენტი არ წარმოადგენს განყენებულ საქმიანობას, რომელიც გამოყოფილია ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობისგან. რისკ-მენეჯმენტი ხელმძღვანელობის ვალდებულებაა და ყველა ორგანიზაციული პროცესის განუყოფელი ნაწილია.

გამოკითხულმა ექსპერტებმა ბევრი ისაუბრეს ფოკუსის გადანაცვლებაზე რისკ-ორიენტირებული გადაწყვეტილებების მიღებაზე. მომავალში რისკები აღარ იქნება ანალიზის საგანი, რისკების ანალიზი კი გახდება არა შედეგი, არამედ გადაწყვეტილების მიღების ინსტრუმენტი. გამოკითხულთა 80%-ზე მეტმა დააფიქსირა, რომ მნიშვნელოვანია რისკების მართვის ინტეგრება ორგანიზაციის უშუალო მართვაში.

რისკ-მენეჯმენტის მომავალი არ მდგომარეობს ერთიან მიდგომაში, ამის მაგივრად ყოველი პროცესისთვის და გადაწყვეტილების თითოეული ტიპისთვის შეიძლება არსებობდეს რისკის გავლენის შეფასების ცალკე მეთოდიკა, თავისი კრიტერიუმებით და ინსტრუმენტებით.

რისკ-მენეჯერმა აქტიური როლი უნდა ითამაშოს ორგანიზაციაში თავისი კოლეგების რისკის შეფასების კომპეტენციის ამაღლებაში. მან განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს რისკ-კომუნიკაციას და გამოიყენოს ისეთი ინსტრუმენტები, როგორცაა: რეგულარული საინფორმაციო ბიულეტენები, მუშა ჯგუფები, ვებინარები, ყოველწლიურ კონფერენციები და ინდივიდუალურ საგანმანათლებლო კურსები. შეუძლია მიმართოს დევიზის პრაქტიკასაც. მაგალითად: „ყოველი თანამშრომელი რისკ-

მენეჯერია“. ეს რიგ კომპანიებს დაეხმარება განსაკუთრებული რისკ-ორიენტირებული კულტურის ჩამოყალიბებაში და თანამშრომლების მოტივირებაში - მუდმივად იფიქრონ რისკებზე და მიიღონ რისკ-ორიენტირებული გადაწყვეტილება.

კვლევისას გამოკითხულთა 65% განაცხადა მნიშვნელოვან პრობლემაზე, რომელიც უკავშირდება რისკების მართვის დაბალ კულტურას. კორპორაციული რისკ-კულტურის განვითარებისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ადამიანის გონების ინდივიდუალურ მახასიათებლებს. ერთ-ერთი ნაშრომი, რომელმაც დიდი გავლენა იქონია თანამედროვე ეკონომიკური თეორიის განვითარებაზე, არის დანიელ კანემანისა და ამოს ტვერსკის ნაშრომი. მათ 2002 წელს ნობელის პრემია მიენიჭათ „ეკონომიკაში ფსიქოლოგიური მეთოდის გამოყენებისთვის, განსაკუთრებით აზროვნებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ფორმირებისას განუსაზღვრელობის პირობებში“. ამ შრომის ერთ-ერთ შედეგად მივიღეთ მენტალური ხაფანგების სახელით ცნობილი პრობლემატიკის გაჩენა. მენტალური ხაფანგი წარმოადგენს ადამიანის ტვინის სისტემატიურ შეცდომებს, რასაც მივყავართ სიტუაციის არასწორ ინტერპრეტაციამდე და შესაბამისად არასწორ გადაწყვეტილებამდე. მიმდინარე მომენტისთვის გამოვლენილია 200-ზე მეტი მენტალური ხაფანგი. ადამიანებს ამ ხაფანგებზე ინფორმირებულობისაც კი, არ შეუძლია დამოუკიდებლად გაუმკლავდეს აღნიშნულ ხაფანგებს. მენტალურ ხაფანგებთან მუშაობა რთული და ხანგრძლივი პროცესია.

არასწორია ჩავთვალოთ, რომ გადაწყვეტილების მართებულობა დამოკიდებულია ადამიანის ბუნებრივ მახასიათებლებზე ან ინდუსტრიულურ შესაძლებლობებზე. ყველაზე ნიჭიერი სპეციალისტებიც უშვებენ შეცდომებს. თანამედროვე რისკ-მენეჯმენტის ამოცანაა დაეხმაროს მენეჯმენტს საკვანძო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის იმგვარად აგებაში, რომ მისაღებ გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული რისკები თავის დროზე შეფასდეს.

მენტალური ხაფანგების ცოდნა არ არის გარანტია, რომ თანამშრომელი მათ გავლენას არ დაექვემდებარება. უნდა ჩატარდეს კომპანიის თანამშრომლებისთვის სწავლება მენტალური ხაფანგების გავლენის შესამცირებლად. ეს შეიძლება იყოს

შესავალი კურსი თანამშრომლებისთვის, ონლაინ-გაკვეთილები ან პროგრამები ტოპ-მენეჯერებისთვის.

მართალია, რომ ISO 31000:2010 ბევრ ქვეყანაშია ადაპტირებული და უმნიშვნელოვანესი მიმართულებებით გამოიყენება, მაგრამ მაინც შორი გზა აქვს გასავლელი რათა სრულად პასუხობდეს ბიზნესის თანამედროვე მოთხოვნებს.

II თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკის ფსიქოლოგიის კვლევა. კულტურული თავისებურებებისა და მენტალური ხაფანგების გავლენა რისკ-მენეჯმენტზე

II.1. რისკის კვლევის ფსიქოლოგიური ასპექტები

რისკის აღქმა არის საზოგადოებასთან, გარემომცველ, თუ ჩვენს შინაგან სამყაროსთან ურთიერთობის კატეგორია, რომელთანაც შეხება ყოველდღიურად თითოეულ ჩვენგანს უწევს. ყველას არ შეუძლია რისკის ობიექტური დონის, თუ მისი მეცნიერული შეფასების მიხედვით იმოქმედოს. აბსოლუტური უმრავლესობა რეაგირებს თავისებური აღქმის მიხედვით. ამიტომ აქტუალური ხდება ხალხის მიერ რისკის აღქმის კვლევა.

ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მათ შორის ინვესტირებასთან დაკავშირებულიც, წარმოადგენს ერთგვარ რეაქციას გარემოდან მიღებულ ინფორმაციაზე. ცხადია, აღნიშნული რეაქცია ერთის მხრივ დამოკიდებული იქნება ინფორმაციის გენერატორებზე, მეორეს მხრივ კი ინფორმაციის მიმღებზე, თუ როგორ აღიქვამს ის ამა თუ იმ მოვლენას. აღქმა კი ფსიქოლოგიური კატეგორიაა.

ფსიქოლოგიურმა დაკვირვებებმა გამოავლინეს ტერმინი "რისკის" სხვადასხვა აზრობრივი დატვირთვა, რომელიც იცვლება მისი გამოყენების კონტექსტიდან გამომდინარე. მეცნიერულად "რისკი" ნიშნავს ეფექტის ალბათობის ნამრავლს მისივე სიდიდეზე. ყოველდღიურ აღქმაში კი რისკის ქვეშ მოიაზრებენ სხვა კატეგორიებსაც (Saunders, 2016:1).

რისკის ფსიქოლოგიურ კვლევაში სამი მიმართულება არსებობს (Купчинова, 2009:48-51).

პირველი რისკს განიხილავს, როგორც სიტუაციური ქმედების მახასიათებელს. რომელიც გამოხატავს ამ მოქმედების შედეგის განუსაზღვრელობას სუბიექტისთვის, და წარუმატებლობის შემთხვევაში არასასურველი შედეგების დადგომის შესაძლებლობას.

აქ რისკი განიხილება სიტუაციური აქტივობის კონცეფციისა და მიღწევის მოტივაციის თეორიის ფარგლებში.

წარმატების მიღწევის მოტივაციის კონცეფცია შეისწავლის ადამიანის მოტივაციურ სფეროს, რომელიც ასახავს ადამიანის სწრაფვას საუკეთესო მოქმედებისკენ მიზნის მიღწევის პროცესში.

მიღწევის პროცესი ორი პირობით ხასიათდება: ამოცანით, რომელიც აუცილებლად უნდა გადაიჭრას, და ამოხსნის გადაჭრის პროცესის ხარისხის სტანდარტით. ამ პროცესში პიროვნების ქმედებაში ვლინდება ორი ტენდენცია: წარმატებისკენ სწრაფვა და წარუმატებლობის თავიდან აცილება.

სიტუაციური აქტივობის ფარგლებში რისკი ყოველთვის გათვლილია „სიტუაციურ აქტივობაზე“ - რისკი მოტივირებულია, მიზანმიმართულია. ასეთ დროს ვამბობთ, რომ რისკი რაღაცისთვის არსებობს: საკუთარ თავში დასარწმუნებლად, ფულისთვის და ა.შ.

სიტუაციური რისკი, როგორც სუბიექტის აქტიურობის გამოვლინების განსაკუთრებული ფორმა დაკავშირებულია სიტუაციურ აქტივობასთან, რომელიც წარმოადგენს სუბიექტის შესაძლებლობას ამაღლდეს სიტუაციისთვის საჭირო დონემდე, დაისახოს დასმული ამოცანის შესაბამისი მიზნები.

მეორე მიმართულება რისკს განიხილავს იმ თეორიის პოზიციიდან, რომელიც არკვევს ალტერნატიულ მოქმედებებს შორის, თუ რომელი უნდა ავირჩიოთ.

ეს პოზიცია დაკავშირებულია რამდენიმე ალტერნატივიდან შეცდომით ან წარუმატებლად არჩევის ალბათობის დათვლასთან.

მესამე მიდგომა კი შეისწავლის სარისკო სიტუაციაში ინდივიდუალური და ჯგუფური მოქმედებების კავშირს და წარმოადგენს რისკის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ასპექტს.

სამივე მიდგომა რისკს გამოხატავს ჯერ კიდევ დაუსრულებელი სიტუაციის არასასურველად დამთავრების ალბათობის პროგნოზულ შეფასებად. რისკი სიტუაციის აღწერითი (ატრიბუტული) მახასიათებელი კი არ არის, არამედ შეფასებითი კატეგორიაა,

რომელიც განუყოფელია ადამიანის ქმედებისგან, მისი შეფასებისგან - პიროვნების მიერ საკუთარი თავის შეფასებისგან.

ამ განმარტების მიხედვით, რისკის სიტუაცია მხოლოდ მაშინ წარმოიქმნება, როდესაც ჩნდება ამ სიტუაციაში მოქმედი სუბიექტი. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ სიტუაცია შეიძლება საშიში აღმოჩნდეს, თუ სუბიექტი იძულებით იღებს მასში მონაწილეობას, ხოლო სახიფათო სიტუაცია არ არის აუცილებელი იმავდროულად სარისკოც იყოს. ერთი და იგივე პირობებში მოქმედი ორი სუბიექტიდან ერთისთვის სიტუაცია შეიძლება სარისკო აღმოჩნდეს, მეორესთვის კი - არა.

აქედან გამომდინარე, რისკის ცნება გადაჯაჭვულია სუბიექტის საქმიანობასთან დაკავშირებულ წარმოდგენებთან. იგი განისაზღვრება, როგორც ამ ქმედებების მახასიათებელი. მაგრამ ეს მახასიათებელი არაა ატრიბუტული, არამედ შეფასებითია. რისკი არის მოქმედების შესაძლებლობის, შედეგის მიღწევის, სათანადო მიზნის მიღწევის შესაძლებლობის შეფასება.

ასე რომ, რისკი შეფასების წინასწარი, პროგნოზული ქმედებაა, რომელიც ყალიბდება მოქმედების ორგანიზება-დაგეგმვისას.

საპროგნოზო შეფასებების გარდა სარისკო სიტუაციის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს განუსაზღვრელობა (Gough, 1988:6). და, თუ რისკს განვიხილავთ ფსიქოლოგიური ასპექტით, მაშინ განუსაზღვრელობის მთავარი წყარო თავად სუბიექტია. სწორედ, მისი პრეროგატიავაა აწონ-დაწონოს მოქმედების პირობები, ამ მოქმედებაზე გავლენის მქონე ფაქტორები და მათი სამომავლო შედეგები.

რიგი მკვლევარების მოსაზრებით, განუსაზღვრელობის ყველა წყარო სუბიექტურია და განპირობებულია ადამიანის შესაძლებლობებით, თუ უუნარობით გაითვალისწინონ სხვადასხვა ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს მათ მოქმედებაზე და ამ მოქმედებათა შედეგებზე (Saunders, 2016:5).

განუსაზღვრელობის წყაროები შეიძლება იყოს, როგორც შინაგანი, ისევე გარეგანი. გარეგან წყაროებზე საუბარი ზემოთ გვქონდა. ფსიქოლოგიური ანალიზისთვის კი გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს განუსაზღვრელობის შინაგანი წყაროების გამოვლენა.

თუ საქმიანობის სტრუქტურას წარმოვიდგენთ, როგორც ოთხ კომპონენტთან მოდელს, მაშინ შინაგან წყაროებს მიეკუთვნება (Feist, Gorman, 2013:467):

- კოგნიტური კომპონენტი. ის შეიცავს სუბიექტური ფორმით გადმოცემული რეალობის ცალკეულ მახასიათებლებს, ობიექტებისა და მოვლენების თვისებებს, მათ შორის კავშირს;
- სუბიექტური გამოცდილება. მაგალითად: სიტუაციის პროგნოზირებისათვის აუცილებელი ცოდნის, უნარებისა და ჩვევების არქონა;
- მოტივაციური კომპონენტი. აქ იგულისხმება მოქმედების მოტივი, ცალკეული ქმედების მიზანი ან ამოცანა;
- საქმიანობის ოპერაციული მდგენელი (გეგმები, სტრატეგია და ტაქტიკა).

განუსაზღვრელობის შინაგანი წყაროების გამოვლენა საშუალებას მოგვცემს გავიგოთ, თუ როგორ უყალიბდება სუბიექტს წარმოდგენა სიტუაციაზე, მოქმედების შედეგზე, რა უშლის ხელს იმოქმედოს ალაღბებდზე და მიიღოს სასურველი შედეგი, რა ქმნის სარისკო სიტუაციას.

საკმაოდ მნიშვნელოვანი ამოცანაა, როგორც განუსაზღვრელობის ხარისხის დადგენა, ისე იმ ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც განსაზღვრავენ სუბიექტის მიერ გადაწყვეტილების მიღების (იმოქმედოს, გადადოს ქმედება, თუ საერთოდ უარი თქვას მასზე) კრიტერიუმებს.

გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმების განმსაზღვრელ ფაქტორებს მიეკუთვნება: წარმატების მნიშვნელობა და მომავალი ქმედების წარუმატებლობის ფასი. თუ მნიშვნელობა დიდია, მაშინ სუბიექტი მზადაა გარისკოს, ანუ დაწიოს გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი და იმოქმედოს. სიტუაციებში, სადაც არასასურველ შედეგს მაღალი ფასი აქვს, იქ გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმები იზრდება, სუბიექტს მოქმედება უფრო ფრთხილი ხდება.

არსებობს კიდევ ერთი ფაქტორი, - სასურველი შედეგის მისაღწევად გაწეული ხარჯების სუბიექტური შეფასება. რაც უფრო მეტ დანახარჯს ითხოვს ქმედება, მით უფრო მაღალია გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი.

შერჩევის კრიტერიუმებზე მოქმედი ფაქტორების განსაკუთრებულ ჯგუფს წარმოადგენს სუბიექტის პიროვნულ თავისებურებებთან დაკავშირებული ფაქტორები. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის რისკისკენ მიდრეკილება.

ასე რომ, რისკის ფსიქოლოგიური გამოკვლევა უნდა წარიმართოს შემდეგი მიმართულებებით:

- 1) შესაძლებლობებისა და შეზღუდვების რეფლექსური შესწავლა;
- 2) განუსაზღვრელობის წყაროებისა და სარისკო სიტუაციის უფრო მკაფიო სისტემატიზაცია;
- 3) სარისკო სიტუაციებში სუბიექტის მოქმედების რეფლექსური რეგულაციების ინდივიდუალურ-პიროვნული თავისებურებების გამოკვლევა.

რისკის საზოგადოებრივი აღქმის თავისებურებანი:

სარისკო სიტუაციების არსებობა-არარსებობა, ადამიანის რისკისკენ მიდრეკილება დამოკიდებულია არა მარტო სოციალურ სტატუსზე ან სხვადასხვა ფაქტორის გავლენაზე, არამედ იმაზე, თუ როგორ აღიქვამს ადამიანი სარისკო სიტუაციას, რისკის რომელი აღქმითი ფორმაა მისთვის უფრო ახლო.

მთელი რიგი კვლევების წყალობით გამოვლინდა, რომ თუ პოტენციური დანაკარგები დიდია, ადამიანები არ არიან მიდრეკილნი გარისკვისკენ, და რისკზე მიდიან თუ შესაძლო მოგება მაღალ ნიშნულს აღწევს. ო.რენის სიტყვებით თუ ვიხელმძღვანელებთ, რისკის სიდიდე დამოკიდებულია შედეგის დადგომის ალბათობის სუბიექტურ შეფასებაზე. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ალბათობების აღქმის (როცა დასკვნები გამოაქვთ სათუო ინფორმაციაზე დაყრდნობით) უფრო კონკრეტულმა კვლევებმა გამოავლინეს, რომ რისკის აღქმა დამოკიდებულია ადამიანის მიდრეკილებებზე ან წინასწარ შექმნილ შეხედულებებზე (Renn, Rohrman, 2012:16).

ბუნებრივიცაა, რომ რისკის საზოგადოებრივი აღქმა ბევრადაა დამოკიდებული მის სემანტიკურ იმიჯზე, - ყოველდღიურ ცხოვრებაში, ხომ, კონტექსტიდან გამომდინარე რისკს გააჩნია განსხვავებული აზრობრივი დატვირთვა.

მკვლევარები (კერძოდ, ო.რენი) გამოყოფენ რისკის ოთხ ძირითად სემანტიკურ სახეს საზოგადოებრივ აღქმაში (Renn, Rohrman, 2012:28):.

- გარდაუვალი ხიფათი („დამოკლეს მახვილი“) - რისკი განიხილება, როგორც შემთხვევითი მოვლენა, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს არაპროგნოზირებადი საფრთხე, და არ გვაქვს დრო ამ საფრთხესთან გასამკლავებლად. ეს საფრთხე უკავშირდება რისკის ხელოვნურ წყაროებს, რომელთაც კატასტროფიულობის დიდი პოტენციალი აქვთ. ეს ისეთი შემთხვევითობაა, რომელიც იწვევს შიშს და მისგან თავის დაღწევის სურვილს. აქ არ განიხილება სტიქიური უბედურებები, ისინი ხომ „რეგულარულად ხდება“, ამიტომაც არიან მოსალოდნელი, განსხვავებით ფართომასშტაბიანი ტექნოლოგიური რისკებისგან. ასეთ რისკებში შედის ატომურ ელექტრო სადგურებზე მომხდარი ექსცესები;
- ნელი მკვლევები („პანდორას ყუთი“) - რისკი განიხილება, როგორც უხილავი საფრთხე ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობისთვის. ეფექტი დროშია დაცილებული და ერთდროულად მხოლოდ რამდენმე ადამიანს ემართება. ასეთი რისკების შესახებ უფრო სხვებისგან გებულობენ, ვიდრე საკუთარი გამოცდილებიდან. ასეთი რისკებისას მთავარია განსაზღვრული დონის ნდობა ხიფათის მარეგულირებელი და მასზე ინფორმაციის მომწოდებელი დაწესებულებების მიმართ. თუ ნდობა დაკარგულია, საზოგადოება მოითხოვს დაუყოვნებლივ მოქმედებებს და ყველაფერში ამ დაწესებულებებს ადანაშაულებენ. ტიპური მაგალითებია: საკვები დანამატები, რადიოაქტიური ნივთიერებები.
- დანახარჯები-მოგების ურთიერთმიმართება („ათენის სასწორი“) - რისკი განიხილება შემოსავლებისა და დანაკარგების ბალანსის საფუძველზე. ეს იმიჯი ხალხის მიერ გამოიყენება მხოლოდ ფულადი შემოსავლებისა და დანაკარგების აღქმისას. მაგალითად, ნაძლევეები და აზარტული თამაშები, რომლებიც მოითხოვენ რთულ ალბათურ დასაბუთებას. ადამიანებს შეუძლიათ შეასრულონ ასეთი ალბათური მსჯელობა, მაგრამ მხოლოდ აზარტული თამაშის, დაზღვევის კონტექსტში.
- მძაფრი შეგრძნებების მოყვარული („ჰერკულესის იმიჯი“) - ეს მოიცავს ადამიანის სურვილებს: იგრძნონ თავი სარისკო სიტუაციაში, განიცადონ მძაფრი

შეგრძნებები. ეს რისკები გულისხმობენ ყველა სახის აქტივობას, რომლის დროსაც საჭიროა აქტივობა სახიფათო სიტუაციების გადასალახად. ასეთი რისკები ყოველთვის ნებაყოფლობითია და გულისხმობენ პირადი კონტროლის არსებობას რისკის ხარისხზე.

ისინი გვიჩვენებენ, რომ რისკის ინტუიციური გაგება მრავალმხრივი შეიძლება იყოს და მისი დაყვანა მხოლოდ ალბათობისა და შედეგის ნამრავლამდე ვერ მოხერხდება. რისკის აღქმა ძლიერ განსხვავდება სოციალური და კულტურული წრეების მიხედვით. ფსიგოლოგიის გადასახედიდან რისკი თავის თავში აერთიანებს არასასურველ და სასურველ შედეგებს, რომელთაც ხალხი უკავშირებს განსაზღვრულ მიზეზებს. ასახავენ თუ არა ეს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები რეალურ საფრთხეებს ან სარგებელს - არც თუ მნიშვნელოვანია. რადგან, როგორც ზემოთ ვთქვით, ხალხი რეაგირებს რისკის საკუთარი აღქმის და არა მათი ობიექტური დონის თუ მეცნიერული შეფასებების მიხედვით. რისკის მეცნიერულ შეფასებებს ანაცვლებს იმის რწმენა, რომ ხალხმა ნებისმიერი არასასურველი შედეგის დადგომის ალბათობის შესახებ თავადვე უწყის, პირადი გამოცდილებიდან გამომდინარე.

ფსიქოლოგიური მიდგომის ნაკლს წარმოადგენს ზედმეტი კონცენტრირება ინდივიდის სუბიექტურ შეფასებებზე. ხალხის მიერ დასკვნების ფორმირებისთვის გამოყენებული მრავალფეროვანი თვალსაზრისები, ადამიანების დაყრდნობა ინტუიციურ ევრისტიკასა და განაგონ პრაქტიკაზე თითქმის შეუძლებელს ხდის მოვძებნოთ საერთო კრიტერიუმები რისკის ინდივიდუალური აღქმების შესადარებლად.

რისკის აღქმა იცვლება ინდივიდისა და ჯგუფის მიხედვით. ამავდროულად ეს აღქმა ასახავს ხალხის რეალურ ინტერესებს და ჩაირთავს არასასურველ შედეგებს, რომლებიც ყურადღების მიღმა ხშირად რჩება რისკის ტექნიკურ ანალიზს. რისკის მართვის სრულყოფის გზების ძიებამ ფსიქოლოგიური მიდგომის გამოყენებით შეიძლება გამოავლინონ საზოგადოებრივი ინტერესები და ღირებულებები; გვემსახუროს საზოგადოებრივი არჩევანის ინდიკატორად; დაგვეხმაროს

საზოგადოებასთან ურთიერთქმედების სტრატეგიის განსაზღვრაში; წარმოგვიდგინოს პირადი გამოცდილება რისკის მეცნიერული შეფასებებისთვის სასარგებლო ფორმით.

ხალხის რისკთან დამოკიდებულება მერყეობს გარისკვისთვის აქტიური მზადყოფნიდან საფრთხისადმი პასიურ გულგრილობამდე. მზადყოფნა არსებობს იმულებითი და ნებაყოფლობითი. პირველის მაგალითს წარმოადგენს აშკარად სახიფათო ტერიტორიებისა და ტექნოლოგიების ათვისება ქვეყნის თავდაცვისუნარიანობის გაზრდის მიზნით, არასასურველად მაღალი სამხედრო მარცხის რისკის ჩანაცვლება შედარებით მცირე ბუნებრივი და ტექნოგენური რისკებით. რისკისთვის ნებაყოფლობით მზადყოფნაზეა დაფუძნებული საბაზრო მეწარმეობა. ზოგადად, საფრთხისადმი უგულისყურობა ახასიათებთ თავზეხელაღებულ, დაბალი ინტელექტის მქონე და გარკვეული ფსიქოლოგიური დაავადებებით შეპყრობილ ადამიანებს.

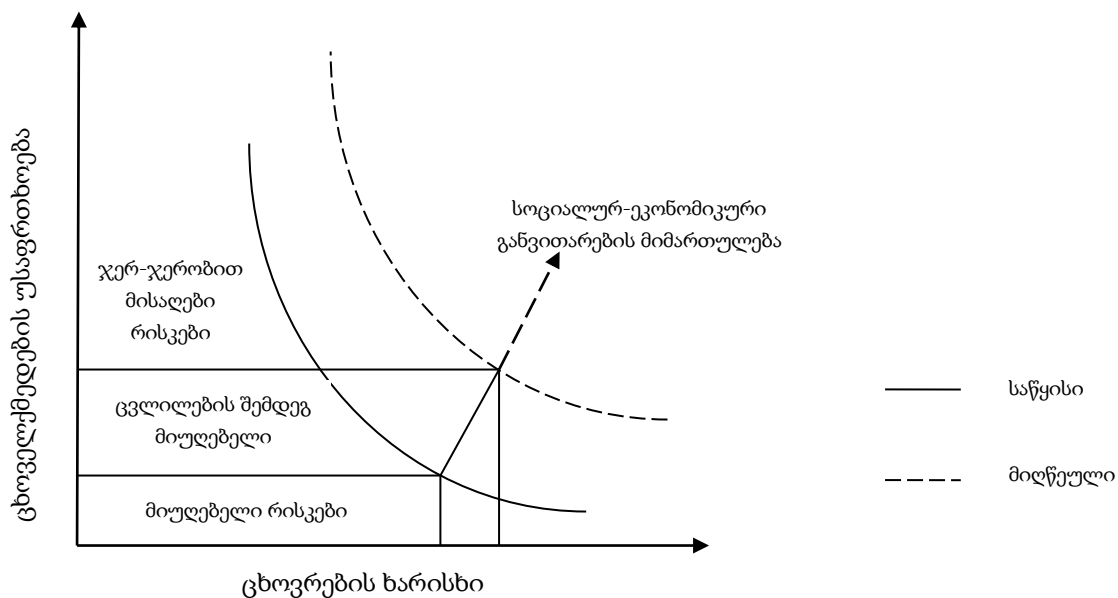
მთლიანობაში ხალხის დამოკიდებულება რისკთან დაკავშირებულია მათ მსოფლმხედველობასთან და ცხოვრების პირობებთან. ის შეიძლება იყოს გაგებული და განჭვრეტილი ეთნიკური კულტურის თავისებურებებიდან (კოლექტიურობა, ტრადიციულობა, პასუხისმგებლობა მომავალი თაობების მიმართ); კულტურისა და შესაბამისი სახელმწიფოს განვითარების ეტაპებიდან გამომდინარე; საზოგადოებრივ-ფსიქოლოგიური ვითარების ხშირი მოკლევადიანი რყევებიდან; ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების დონიდან და ცალკეული ადამიანების სიმდიდრის ხარისხიდან; ადამიანის ჯანმრთელობის მდგომარეობიდან გამომდინარე.

რისკის სოციალურ ეკონომიკური განპირობებულობა ილუსტრირებულია ე.წ. სულერთობის მრუდებით (სურათი 2.1.). იგი გვიჩვენებს, რომ ცხოვრების უფრო მაღალ ხარისხს მივალწევთ ცხოველქმედების უსაფრთხოების შემცირების ხარჯზე, და პირიქით ცხოველქმედების უსაფრთხოების მატება მიიღწევა ცხოვრების ხარისხის შემცირების ხარჯზე.

სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების დონის მატებასთან ერთად უმჯობესდება ცხოვრების ხარისხი და იმავდროულად იზრდება მოთხოვნები ცხოველქმედების უსაფრთხოების მიმართ, ამასთან ზოგიერთი რისკი გადადის

სოციალურად მიუღებელთა რიცხვში. ანალოგიურია სიტუაცია ინდივიდისთვის მაღალი ცხოვრების დონით. მისი სულერთობის მრუდი გადის გასაშუალებული მრუდის მარჯვნივ და მაღლა, რაც იმას მიუთითებს, რომ რისკის დიდი ნაწილი მისთვის მიუღებელი ხდება. კონკრეტული ადამიანისთვის ცხოვრების დონის ზრდა დაკავშირებულია ცხოველქმედების უსაფრთხოების შემცირებასთან და პირიქით. იგივე სურათია სამეწარმეო საქმიანობაში - მაღალი შემოსავლის მიღების შესაძლებლობა დაკავშირებულია მაღალ რისკთან.

სურათი 2.1. ქვეყნის მოსახლეობის გულგრილობის გასაშუალებული მრუდის რუკა მისი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ორი დონის შემთხვევაში



წყარო: Вишняков., Радаев, 2008:232.

ზემოთ თქმულიდან მარტივად შეიძლება დავასკვნათ, რომ კონკრეტულ საზოგადოებაში წარმართული მრავალი პროცესი (ინვესტირება, საკადრო პოლიტიკა, მარკეტინგული საქმიანობა) მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული იქნება მოსახლეობის მიერ სხვადასხვა კატეგორიების, მათ შორის რისკის, აღქმაზე. და თუ ქვეყანაში ეკონომიკურ პრობლემებს რისკის მიმართ მოსახლეობის დამოკიდებულება ქმნის, მაშინ უნდა შევცვალოთ ეს დამოკიდებულება. აი, რისთვის გვჭირდება სხვადასხვა ეკონომიკური კატეგორიის ხალხის მიერ აღქმის ფსიქოლოგიური ასპექტების შესწავლა. შეიძლება ეს მსჯელობა ვინმეს ნორმატიულ დებულებებად

მოეჩვენოს, უფრო პოლიტიკურ კატეგორიად მონათლოს ვიდრე ეკონომიკურად, მაგრამ ეკონომიკა დიდი ხანია რაც უბრალო დაკვირვებებს, პოზიტიურ მსჯელობებს, გაცდა.

ადამიანი ქცევა განისაზღვრება სქემით: „მოთხოვნილებები - ინტერესები (გააზრებული მოთხოვნილებები) - მოტივები - მითითებები - გადაწყვეტილებები - მოქმედება“ (Вишняков, Радаев, 2008:233). თუმცა, განუსაზღვრელობას თავისი შესწორებები შეაქვს ამ სქემაში. რისკის სპექტრი, რომლიც ადამიანს ემუქრება სხვადასხვა სოციალურ დონეზე (ინდივიდი, ოჯახი, მცირე არაფორმალური ჯგუფები, ორგანიზაციები, ქვეყნები და გაერთიანებები) მნიშვნელოვნად განსხვავებულია. მიღებულად ითლება, რომ რაციონალური ხალხი მიდრეკილია რისკისგან თავის არიდებისკენ. ეს არ ნიშნავს, რომ ისინი არ არიან თანახმა გარისკონ. ისინი გარისკავენ, თუ კომპენსაცია დააკმაყოფილებთ. რისკისკენ მიდრეკილება შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც ფულის რაოდენობა, რომლის გადასახდელადაც, ყოველგვარი დანანების გარეშე, მზად არის ადამიანი ან ორგანიზაცია, მოცემული პროექტის შედეგების შესამოწმებლად. ეს ადამიანის, ადამიანთა გაერთიანების (თუნდაც, ორგანიზაციის), შინაგანი თვისებაა. სხვადასხვა ფირმას ან ერთ კონკრეტულ კომპანიას, ოღონდაც, განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე განსხვავებული მიდრეკილება შეიძლება ჰქონდეთ რისკისკენ.

არა მხოლოდ განსხვავებული ადამიანები, არამედ ერთი პიროვნებაც კი სხვადასხვა პირობებში განსხვავებულად ეკიდება რისკს. ადამიანის რეაქცია რისკზე და რისკზე წასვლის დინამიკა მრავალგვარია. ქცევა სარისკო სიტუაციებში შეიძლება განსხვავდებოდეს იმ პარამეტრებზე დამოკიდებულებით, რომლებიც რისკის აღქმის ფსიქოლოგიური მომენტების ფორმირებას ახდენენ. ესენია (Cavallari; Marco; Rossignoli.; Casalino, 2015:289):

- ერთი და იგივე ადამიანის ცხოვრების პერიოდები: ყრმობა, ბავშვობა, მოზარდობა, სიყმაწვილე, ახალგაზრდობა, მოწიფულობა, ხანში შესულობა, სიბერე. შესაძლებელია სხვაგვარი დაყოფა ეტაპებად. მაგალითად: სკოლამდელი, სკოლის, ქორწინებამდე, ფერტილობის, კლიმაქტერული, მოხუცებულობის. ყოველ ეტაპს ნებისმიერი დაყოფის დროს თავისი ფსიქოლოგიური ელფერი გააჩნია, საკუთარი რეაქცია რისკზე;

- ფსიქოლოგიური ტიპები. ფსიქოლოგიურ ტიპებად ხალხის ნებისმიერი კლასიფიკაცია იძლევა რისკიანი ქცევების რთულ სურათის საკუთარ ჭრილს. მელანქოლიკები, ქოლერიკები, სანგვინიკები და ფლეგმატიკები, ექსტრავერები და ინტროვერები სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ რისკებზე;
- ასაკი. განსხვავებული ასაკის ხალხი, როგორც ჯგუფი, ასევე ცალკეული ინდივიდი სხვადასხვა ასაკში სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ რისკზე. როგორც ცნობილია, ბავშვები საკმაოდ განუსჯელნი არიან, ახალგაზრდები - „ყოვლისშემძლეები“, მოხუცები ძალიან ფრთხილობენ;
- სქესი. რისკის აღქმაში განსხვავებები შესამჩნევია სხვადასხვა სქესს შორის - ქალები, როგორც წესი, უფრო მფრთხალები და ფრთხილები არიან;
- ადამიანის მიერ დაგროვილი დოვლათის დონე. ღარიბი ხალხი უფრო გაბედულნი არიან, ვიდრე მდიდრები. ცხადია, ამ უკანასკნელთ დასაკარგი უფრო მეტი აქვთ. მდიდრები უფრო მიისწრაფიან დაგროვებული ქონების შენახვისკენ, ვიდრე მისი გარისკვისკენ, ახალი სიმდიდრის მისაღებად;
- ეროვნება. რისკის აღქმაში არსებობს ეროვნული განსხვავებები. მაგალითად, რისკის მიმართ მგრძნობიარობა (სარისკო ტოლერანტობა) გერმანელ მენეჯერებს უფრო ნაკლები აქვთ, ვიდრე ამერიკელებს. ეს განსხვავებები მნიშვნელობას უფრო პოლიტიკური საკითხების გადაჭრისას იძენს;
- რისკის სახეები. ფსიქოლოგიური დამოკიდებულება რისკის სხვადასხვა სახეების მიმართ განსხვავებულია. შეიძლება გავრისკოთ და წავაგოთ სამორინეში. ერთისთვის ეს ნორმალურია, მეორესთვის კი - უღირსი ქმედება. ერთი საგნის დაკარგვის არ გვეშინია, მეორესთვის კი, შეიძლება აღმოდებულ სახლში შევვარდეთ;
- თვითშეფასება და მოწინააღმდეგის შეფასება დაპირისპირებისას. ადამიანის ან ჯგუფის ქცევა რისკიან სიტუაციებში ძლიერაა დამოკიდებული ხალხის შეფასებებზე, თუ რამდენად სერიოზულია ხიფათი. ასევე მნიშვნელოვანია ამ შეფასების სიახლოვე ადამიანის ან ჯგუფის გადარჩენის პირობებთან. სარისკო სიტუაციებში ადამიანის, ჯგუფის, ორგანიზაციის ქცევა დამოკიდებულია იმ

მიმართებაზე, რაც არის საფრთხის შეფასებასა და ამ საფრთხესთან გამკლავების შესაძლებლობების შეფასებას შორის. სახელმწიფო დონეზე ეს გამოიყენება, თუნდაც, დაპირისპირებულ მხარეებს შორის საინფორმაციო ომისას.

ცნობილია, რომ მაღალი თვითშეფასების ხალხი მიდრეკილნი არიან შეამცირონ უარყოფითი შედეგების ალბათობა, გააზვიადონ მიზნის მიღწევის თავიანთი შესაძლებლობი. ასეთი პირებისათვის საფრთხის „ზღვარი“, რომლის დროსაც მას შეუძლია უარი თქვას საქმიანობაზე, გადაწეულია მაღალი ალბათობის მქონე უარყოფითი შედეგისკენ. ხოლო დაბალი თვითშეფასების პიროვნებისთვის ეს „ზღვარი“ გადმოწეულია დაბალი ალბათობის მქონე უარყოფითი შედეგისკენ (Baumeister, Campbell, Krueger, Vohs, 2003:44)

სარისკო სიტუაციაში სუბიექტის მოქმედების თვისებურებების განხილვისას გამოიყოფა რამდენიმე ასპექტი, რომელთა არსი შეიძლება გადმოვცეთ კითხვების სახით:

- რა თავისებურებანი გააჩნია რისკს სარისკო საქმიანობის განმხორციელებელი კონკრეტული სუბიექტიდან გამომდინარე?
 - სად და როგორ ვლინდება რისკი იმ სფეროსთან დამოკიდებულებაში, რომელშიც სუბიექტი მოქმედებს?
 - როგორ ახდენენ გავლენას სოციალური, ფსიქოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები სუბიექტის მიერ სარისკო ალტერნატივის არჩევაზე?
- პირველ კითხვაზე საპასუხოდ აუცილებელია სუბიექტის ცნების შინაარსის ახსნა.

სუბიექტი არის ობიექტზე მიმართული მოქმედების წყარო, საგნობრივ-პრაქტიკული ქმედების და შემეცნების მატარებელი.

მოცემული კატეგორიის ასეთი გაგებიდან შეიძლება გამოვყოთ სოციალური ქმედების შემდეგი ძირითდი სახესხვაობები:

- ინდივიდი - იმ დოზით რა დოზითაც ატარებს გარკვეულ სოციალურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ თავისებურებებს;
- ჯგუფი - ხალხის არც თუ მრავალრიცხოვანი ერთობა, რომლებიც პირად ურთიერთობებში იმყოფებიან ერთმანეთთან;

- კოლექტივი - სოციალური ერთობა, რომელიც აერთიანებს კონკრეტული საზოგადოებრივი ამოცანების გადასაჭრელად ერთობლივად მოქმედ ხალხს;
- სოციალური ჯგუფი - საერთო ინტერესებისა და ფასეულობების მქონე ხალხის შედარებით მდგრადი ერთობა;
- კაცობრიობა - რეალურ ერთობად განხილული ადამიანთა ცივილიზაცია.

სარისკო საქმიანობასთან სოციალური სუბიექტების დამოკიდებულების სპეციფიკა მთელი რიგი გარემოებებით განისაზღვრება. მგალითად, კოლექტივის ხელმძღვანელი და შემსრულებელი წვრების არაერთგვაროვანი ქცევა განპირობებულია იმით, რომ პირველები გადაწყვეტილებას იღებენ, ხოლო მეორენი ასრულებენ. გარკვეული რისკის მატარებელ გადაწყვეტილებებთან დამოკიდებულება კავშირშია სოციალურ სტატუსში განსხვავებებთან. როგორც წესი, სოციალური სტატუსი მმართველ კოლექტივს უფრო მაღალი აქვს, ვიდრე შემსრულებელს.

ამის გარდა, რისკთან ურთიერთობა დამოკიდებულია რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიმღებ სუბიექტზე, - ის ინდივიდია, თუ ჯგუფი. ჯგუფის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ინდივიდუალურთან შედარებით გარკვეული თავისებურებები ახასიათებს. კოლექტიური გადაწყვეტილება, როგორც წესი, ნაკლებ სუბიექტურია და განხორციელების მეტი ალბათობა გააჩნია.

ჯგუფის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ექსპერიმენტალური შესწავლის დროს დაფიქსირდა რისკისა და ჯგუფური პოლარიზაციის ზრდა (გადანაცვლება), რაც იმაზე მეტყველებს, რომ ჯგუფური გადაწყვეტილება არ დაიყვანება ინდივიდუალური გადაწყვეტილებების ჯამამდე, არამედ ჯგუფური ურთიერთობის სპეციფიკურ პროდუქტად გვევლინება (Bose, Reina, Marshall, 2017:30-34). რისკის გადანაცვლების ფენომენი მეტყველებს, რომ ჯგუფური დისკუსიის შემდეგ იზრდება ჯგუფური ან ინდივიდუალური გადაწყვეტილებების რისკიანობის დონე ჯგუფის წევრების თავდაპირველ გადაწყვეტილებებთან შედარებით. ეს კანონზომიერება მიუთითებს, რომ ჯგუფის წევრი მზადაა უფრო მაღალი რისკის გადაწყვეტილება მიიღოს, ვიდრე მარტო მოქმედმა ადამიანმა. სწორედ, ჯგუფური

ზეწოლა თამაშობს მნიშვნელოვან როლს მისაღები გადაწყვეტილების რისკის დონის ცვლილებაში.

რისკის გადანაცვლების მოვლენის აღმოჩენამ მკვლევარების წინაშე ახალი კითხვა დასვა: ჯგუფში მიღებული გადაწყვეტილება რატომ უკავშირდება უფრო მაღალ რისკს, ვიდრე - ინდივიდუალური?

ამ მოვლენის ასახსნელად რამდენიმე ჰიპოთეზის ფორმულირება მოხდა. მათ რიცხვს მიეკუთვნება: პასუხისმგებლობის დიფუზიის, გაცნობის, ლიდერობის, სასარგებლოების შეცვლისა და რისკის, როგორც ფასეულობის ჰიპოთეზები (Forsyth, Zyzniewski, Giammanco, 2002:54-65).

პასუხისმგებლობის დიფუზია გამომდინარეობს ჯგუფის წევრებს შორის დისკუსიის შედეგად გაჩენილი ემოციური კონტაქტებიდან. ამ დროს ინდივიდი ნაკლებ პასუხისმგებლობას გრძნობს სარისკო გადაწყვეტილების მიღებზე, - ის, ხომ, ჯგუფურად მიიღება. დისკუსია ადუნებს ჯგუფის წევრების სიფრთხილის გრძნობას სარისკო გადაწყვეტილების მიღებისას. თუ გადაწყვეტილებას წარუმატებლობა მოჰყვება ინდივიდს არ მოუწევს მთელი პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება, ის მთელ ჯგუფზე განაწილდება.

ასე, რომ პასუხისმგებლობის დიფუზიის თეორიის თანახმად, ჯგუფი იღებს უფრო მაღალი რისკის გადაწყვეტილებას, რადგან პასუხისმგებლობა მის შედეგებზე ნაწილდება ჯგუფის წევრებზე, ეს თავის მხრივ ამცირებს წარუმატებლობის შიშს.

გათვიცნობიერების ჰიპოთეზა გულისხმობს, რომ რისკი არ წარმოადგენს საკუთრივ ჯგუფურ ეფექტს, არამედ ის არის „ფსევდოჯგუფური ეფექტი“. ანუ ის ჯგუფში წარმოიქმნება, მაგრამ ჯგუფური მოქმედების შედეგს არ წარმოადგენს. ამ ჰიპოთეზის მიხედვით ნებისმიერი პროცედურა, რომელიც პრობლემას უფრო ახლოს გვაცნობს, ექსპერიმენტის მონაწილეებს უბიძგებს ამ პრობლემასთან დაკავშირებული უფრო მაღალი რისკისკენ.

ამრიგად, რისკის გადანაცვლება არ წარმოადგენს ჯგუფური დისკუსიის შედეგს. ის გამბედაობის პროდუქტია, რომელიც პრობლემის უფრო და უფრო გაცნობისას ვლინდება.

ლიდერობის ჰიპოთეზა აგებულია ჯგუფის იმ წევრების თავისებურებების შესწავლაზე, რომლებიც ჯგუფის მიერ ლიდერებად აღიქმებიან. მოცემული ჰიპოთეზა აცხადებს, რომ ადამიანები თავდაპირველად (დისკუსიამდე) მიდრეკილნი არიან სარისკო გადაწყვეტილების მიღებისკენ, მისწრაფიან დისკუსიაში ლიდერობისკენ. ამიტომ, შეიძლება, ჯგუფური რისკის საბოლოო ხარისხი ლიდერობის გავლენის შედეგი იყოს.

ეს ჰიპოთეზა დასტურდება სამართალდამრღვევ ჯგუფთა მოქმედებით. კვლევები გვიჩვენებს, რომ მცირეწლოვნები დანაშაულთა 54-56%-ს ჯგუფურად ახორციელებენ. გამოკვლეული ჯგუფების 30%-ს ჰყავს მკაფიოდ გამოკვეთილი ლიდერი.

სასარგებლოების ჰიპოთეზა იმ გარემოებიდან გამოდის, რომ დისკუსიისას ინფორმაციის გაცვლის შედეგად ხდება სასარგებლოების შეცვლა, რასაც ჯგუფის წევრები ალტერნატივების არსებობით ხსნიან. ჯგუფური ურთიერთობის შედეგად იცვლება რისკის სასარგებლობაც - ჯგუფის სხვადასხვა წევრის მიერ რისკზე მიწერილი ფასეულობა მსგავსი ხდება.

რისკის, როგორც ფასეულობის ჰიპოთეზა პირველად რ. ბრაუნმა შემოგვთავაზა. მთვარი იდეა იმაშია, რომ ადამიანები აფასებენ რისკს და ჯგუფის “ფრთხილი წევრებიც” კი უფრო სარისკო გადაწყვეტილებას იღებენ, რათა აიმაღლონ ჯგუფში თავიანთი სტატუსი. ამიტომ, ჯგუფური დისკუსიის პირობებში ისინი ცვლიან თავიანთ შეფასებებს (მაღალი რისკის სასარგებლოდ), რათა სხვების თვალში უნარიან, მტკიცე და რისკზე წამსვლელ ადამიანად გამოჩნდნენ.

რისკის გამოვლენის თავისებურებანი დაკავშირებულია არა მხოლოდ კონკრეტული სუბიექტების ქმედებებთან, არამედ საქმიანობის სფეროზეც.

თუ რისკს განვიხილავთ, როგორც საქმიანობის სპეციფიკურ სახეს განუსაზღვრელობის პირობებში, ხოლო საქმიანობას - ადამიანის მიერ ბუნებისა და სოციალური რეალობის მიზანმიმართული გარდაქმნის პროცესს, მაშინ ამ თვალსაზრისით არსებობს სამეურნეო, პედაგოგიური, სპორტული, პოლიტიკური, პროფესიული და სხვა რისკები.

მაგალითად, პროფესიული რისკის თავისებურებაა, ის რომ, იგი გვევლინება შესაძლო საფრთხის ფორმით. ანუ გარკვეული პროფესიული საქმიანობისას ადამიანი მუდმივად იმყოფება „გარდაუვალი“ რისკის პირობებში. გარდაცვალების პროფესიული რისკის მაჩვენებელი შეიძლება გამოვიყენოთ დროის ერთეულში (მაგალითად, ერთი წლის განმავლობაში) ადამიანის გარდაცვალების ალბათობა.

პროფესიული ვალდებულებების შესრულებისას ადამიანები შეიძლება რისკზე წავიდნენ სხვადასხვა მიზეზით: შეცდომით გაგებული თავმოყვარეობით, სხვის თვალში საკუთარი პრესტიჟის შელახვის შიშით, სახელის მოსახვეჭად ან მატერიალური კეთილდღეობისთვის და ა.შ.

სპორტული რისკი სპორტსმენის პიროვნების რისკთან კავშირის შესწავლასთანაა დაკავშირებული. რისკი ბევრი სპორტსმენისთვის აღიქმება, როგორც ტკბობის, ემოციური სტიმულის, ფიზიკური განვითარების განსაკუთრებულ წყაროდ, რომელსაც ქმნის ცხოვრება ხიფათის ზღვარზე. რისკისკენ მიზიდულობა განპირობებულია ბუნების ძალებზე გამარჯვების სურვილით, მეტოქისა და საკუთარი სისუსტის დამარცხების სურვილით.

სუბიექტის მიერ სარისკო ალტერნატივების შერჩევაზე მოქმედი ფაქტორების გავლენის შესწავლისას გამოყოფენ სუბიექტივისტურ და სიტუაციურ თვალსაზრისს.

პირველის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანის მიერ შერჩეული გადაწყვეტილება განპირობებულია მისი პიროვნული მახასიათებლებით. მაგალითად: ტემპერამენტი, ნება და ა.შ.

სიტუაციური თვალსაზრისი კი გულისხმობს, რომ ხალხის ქცევას გარემო განაპირობებს. მაგალითად: წარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურა, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები და ა.შ.

ზოგიერთი მეცნიერი მესამე თვალსაზრისსაც გამოყოფს, რომელიც აერთიანებს წინა ორ პოზიციას, ამიტომ უფრო ობიექტურად გვეჩვენება. იგი მიზანშეწონილად მიიჩნევს ფაქტორებში, რომლებიც სარისკო ალტერნატივის არჩევაზე ან რისკის თავიდან აცილების გადაწყვეტილებაზე მოქმედებენ, გამოვიყენოთ სოციალური,

ფიქოლოგიური და სოციალურ--ფსიქოლოგიური ფაქტორები. ისინი დიალექტურ ურთიერთქმედებაში არიან.

სოციალური ფაქტორების სტრუქტურაში განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს „ზოგადსოციოლოგიური“ ფაქტორი. მას შეიძლება მივაკუთვნოთ საწარმოო ძალების განვითარება, სახელმწიფო ხელისუფლების სისტემა, გარკვეული ორგანიზაციული გაერთიანებები და ა.შ. ისინის „შუამავლის“ ფუნქციას ასრულებენ გადაწყვეტილების მიღების, სარისკო ალტერნატივების არჩევის, გარკვეული ხარისხის რისკის მიღების პროცესში.

ინდივიდის, ჯგუფის, კოლექტივის სოციალური მიდრეკილება რისკის მიღებისკენ, თუ მასზე უარის თქმისკენ, ბევრადაა დამოკიდებული არსებულ მმართველობით სტრუქტურაზე, ორგანიზაციულ გარემოზე და ა.შ.

რისკისკენ მიდრეკილება უბრალოდ პიროვნული მახასიათებელი არაა. ის არაერთგვაროვნად ვლინდება განსხვავებულ სიტუაციებში. ა.პ. ალგინი აღნიშნავს, რომ თუ დაგეგმვის სისტემა ორიენტირებულია რაოდენობრივ მაჩვენებლებზე და ადმინისტრირებაზეა დაფუძნებული, მაშინ ცხადია, რომ ბევრს არ აღმოაჩნდება ასეთ სიტუაციაში რისკზე წასვლის სიმამაცე. გონივრული იქნება უარი ვთქვათ, პერსპექტიულ, მაგრამ მაინც სარისკო ქმედებაზე. თუ საწარმოში დასაბუთებული რისკი ნორმად ითვლება, მაშინ აქ თანამშრომლები ხშირად მიიღებენ გაბედულ, ინიციატივიან გადაწყვეტილებას, ვიდრე ის კოლექტივი, სადაც რისკი „სოციალურ ბოროტებად“ ითვლება.

სუბიექტის მიერ განსაზღვრული დონის რისკთან დაკავშირებული კონკრეტული ალტერნატივის არჩევაზე მოქმედ სუბიექტურ ფაქტორებს შორის შეიძლება გამოვყოთ: ინდივიდუალურობა, ტემპერამენტი, ფსიქოლოგიური წყობა, მოტივები, პიროვნების შედარებით მდგრადი მახასიათებლები.

ასეთ თვისებათა ჯგუფს მიეკუთვნება გამბედაობა, რომელიც აუცილებელიც კი არის რთულ სიტუაციებში სამოქმედოდ. გაბედული ადამიანი უფროა მიდრეკილი სარისკო გადაწყვეტილების მიღებისკენ, ვიდრე ფრთხილი ადამიანი.

სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს მიეკუთვნება: პიროვნების კუთვნილება გარკვეულ სოციალურ ჯგუფზე, ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთობის სპეციფიკა, მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა, განსხვავებული ინტერესების მქონე ჯგუფის წევრების შეთანხმებულობის ხარისხი და სხვ.

რისკის გავლენა კოლექტივის ერთობაზე ბევრი რამით არის განპირობებული. ასეთ ფაქტორებს შორის შეგვიძლია გამოვყოთ, როგორც სუბიექტური, ისე ობიექტური მიზეზები. სუბიექტურს, უპირველეს ყოვლისა, მიეკუთვნება ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რომლებზეც ზემოთ უკვე ვისაუბრეთ, და ვარაუდი იმის შესახებ, თუ რამდენად პირადული გადაწყვეტილებაა მოსალოდნელი ადამიანისგან სარისკო სიტუაციაში.

ტ.ვ. კორნილოვა აღნიშნავს, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური კანონი: პიროვნული და ინტელექტუალური განვითარების მრუდები შეუსაბამოა, - ადამიანი შეიძლება მზად იყოს რაიმე გადაწყვეტილების მისაღებად, მაგრამ პიროვნულად მოუმწიფებელი აღმოჩნდეს ამისთვის (Корнилова, 1998:40-51).

მაგალითად, კვლევებმა აჩვენეს, რომ მაღალი კლასის მენეჯერად (დირექტორთა საბჭოს დონეზე) არ უნდა დაინიშნოს „უიღბლო“ ადამიანი. საქმე იმაშია, რომ მათ არ შეუძლიათ საკუთარ ინტერესებზე წინ დააყენონ კორპორაციული ან სხვისი ინტერესები. ამისთვის საჭიროა, რომ ახალგაზრდობაში ადამიანს ჰქონდეს არც თუ მცირე რიცხოვანი წარმატებებისთვის მიღწეული. მხოლოდ ასეთი ადამიანი არ წავა სხვა ადამიანის წარმატების წინააღმდეგ, ამან საკუთარი ინტერესების შერყევაც კი, რომ გამოიწვიოს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კვლევების ფსიქოლოგიური რეკომენდაცია შემდეგია: გეშინოდეთ უიღბლოების, მათ არ შეუძლიათ ხელი შეუწყონ სხვის წარმატებებს, შესაბამისად კარგი ხელმძღვანელებიც ვერ იქნებიან.

ამიტომ, ბუნებრივია, კოლექტივი, რომლის წევრებიც წარსულში იშვიათად იყვნენ „უიღბლოები“, ხოლო ახლა მზად არიან განუსაღვრელობის პირობებში მიიღონ გადაწყვეტილება, სარისკო სიტუაციებში უფრო შეკრული იქნება. ამის წინაპირობაა ჯგუფში უკონფლიქტო სიტუაცია - ხალხს შეუძლია საერთო ინტერესების დააყენონ

საკუთარზე მაღლა და პრობლემის გადაწყვეტისას არ მოახდინონ აქცენტირება პირად გამორჩენაზე.

კოლექტივის შეკრულობაზე მოქმედ სუბიექტურ ფაქტორებს მიეკუთვნება რისკის შესახებ ცოდნის, თუ არცოდნის ხარისხი. მოვლენის მოხდენის ან მისი შედეგების შესახებ ცოდნა გეხმარება მის მიღწევაში ან თავიდან არიდებაში (სურმანიძე, 2001:220).

მაგალითად, ომის დროს ხშირია მოქალაქეთა ერთ მუშტად შეკვრა, როცა გაიგებენ, რომ ქალაქს მტერი უახლოვდება. ამ დროს, ხომ, იზრდება „გარდაუვალი ხიფათის“ რისკი.

მაგრამ ზოგიერთი მეცნიერი ამტკიცებს, რომ ხშირად „ცოდნა მშიშრებად გვაქცევს“. სწორედ, რისკის ხარისხთან დაკავშირებული ცოდნა ასუსტებს კოლექტივის ერთობას. შენობაში ასაფეთქებელი ნივთიერების არსებობის შესახებ ცნობას შეუძლია მასობრივი ქაოსი გამოიწვიოს ჯგუფის შიგნით და ერთობის დონე ნულამდე დაიყვანოს.

ობიექტურ ფაქტორებს მიეკუთვნება „ძალიშვილის“ ფენომენი. აქ განიხილება კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის.

ადამიანი განიხილება, როგორც გარკვეული რისკის მატარებელი კოლექტივისთვის. აქ შეიძლება მოიაზრებოდეს ფიზიკური უსაფრთხოების რისკი (კოლექტივში გამოჩნდა ადამიანი, რომელსაც ძალიადობისკენ აქვს მიდრეკილება), ფასეულობათა დაკარგვის რისკი (მაგალითად, ლიბერალურ პარტიაში სოციალ-დემოკრატის გამოჩენა) და ა.შ.

ერთ ადამიანთან კონფლიქტისას, როცა იქმნება ჯგუფის დაშლის საფრთხე, ჯგუფი ინტეგრირდება, ერთიანდება მანამდე არსებული უთანხმოების მუხედავად. ხშირად ის ფენომენი ხელოვნურად პროვოცირდება ჯგუფის ერთ მუშტად შესაკრავად.

ამის გარდა, ობიექტურ ფაქტორებს განეკუთვნება საშიშროების ხარისხი, რაც კოლექტივს ემუქრება.

დადგენილია, რომ ჯგუფის ერთობის ხარისხი წრფივ დამოკიდებულებაშია რისკის ხარისხთან. როგორც წესი, რაც უფრო დიდია რისკის დონე, მით უფრო დიდია კოლექტივის ერთობის დონეც.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სარისკო სიტუაცია კარგი საბაზისაა კოლექტივის შესაკავშირებლად და ამავე დროს ბიძგის მიმცემი კოლექტივის დეზორგანიზებისკენ. მაგრამ ხშირ შემთხვევაში პოზიტიურ როლს ასრულებს.

II.2. კულტურული თავისებურებებისა და მენტალური ხაფანგების გავლენა რისკ-მენეჯმენტზე

მეოცე საუკუნის შუა ხანებიდან მეცნიერებმა აქტიურად დაიწყეს მსოფლიო კულტურის კრიტიკული განხილვა, ანალიზი და შედარებითი შესწავლა. მსოფლიო ბიზნესის გლობალიზაციამ ბოლო ხუთი ათწლეულის მანძილზე მნიშვნელოვანი გახადა კულტურული განსხვავებები, რაც არსებითად მნიშვნელოვანია ლიდერებისთვის, მენეჯერებისთვის და მსოფლიოს საერთაშორისო და მრავალეროვნული კომპანიებისთვის. კორპორაციული კულტურა, მართვის საკითხები, დაგეგმვა, გადაწყვეტილების მიღება, დავალებათა შესრულება და თანამშრომლების აყვანა-განაწილება დამოკიდებული გახდა იმ ხალხთა ეროვნულ თავისებურებებზე, რომლებიც მონაწილეობას იღებენ ზემოთხსენებულ ქმედებებში.

ეროვნული ან კულტურული განსხვავებები განაპირობებს განსხვავებებს რისკების აღქმაში. სანამ გავარჩევდეთ კროს-კულტურული განსხვავებების დამოკიდებულებას რისკების აღქმაში განსხვავებებთან, მოკლედ მიმოვიხილოთ რისკების აღქმის შესახებ ფსიქოლოგიურ სწავლების განვითარების სხვადასხვა ეტაპი. რისკების აღქმა შესწავლილ იქნა კვლევის სამი სხვადასხვა პარადიგმით: გაზომვით-თეორიულით, ფსიქომეტრიულით და კულტურული თეორიით (Wiener, Rogers, Hammitt, Sand, 2010:482).

რისკის აღების ნორმატიული მოდელები, მოყოლებული ფინანსური მოდელებიდან დამთავრებული ბიოლოგიურით, ხასიათდებიან იმით, რომ სარისკო არჩევანის პუნქტებს განიხილავენ განსხვავებული შესაძლო შედეგებით. ამ შედეგების მთავარი მაჩვენებელია საშუალო კვადრატული გადახრის შეფარდება საშუალო არითმეტიკულთან (Weber, Herzberg, 1989:138). უეჭველი პუნქტები არ ატარებენ რისკს,

მაშინ როდესაც შესაძლებელი შედეგების გაფართოებული განაწილება ზრდის რისკს. დიდი ხანია ცნობილია, რომ რისკების აღქმა განსხვავდება შედეგების სახესხვაობებით. ერთი-ერთი მოდელი, რომელიც ცდილობს დაიჭიროს ეფექტების ასიმეტრია მოსალოდნელი შედეგებისა საშუალოს ზემოთ და ქვემოთ, არის ლუჩისა და ვებერის რისკის გაერთიანებული მოლოდინების (რგმ) მოდელი (Luce, Weber, 1986:188-205). ამ მოდელში ალტერნატიული პუნქტების აღქმული რისკი არის წრფივი კომბინაცია ნეიტრალური, პოზიტიური და ნეგატიური შედეგების შესაძლებლობებისა და პირობითი მოსალოდნელი ღირებულებების პოზიტიური და ნეგატიური შედეგისა. მოდელის პარამეტრები საშუალებას იძლევა მოიაზრონ რისკი სხვადასხვა წონისთვის, სხვადასხვა კონტრიბუტორებისთვის, რაც საშუალებას იძლევა ინდივიდუალური ახსნის გზით გადაწყდეს რისკის აღქმის ჯგუფურ განსხვავებების საკითხი.

რგმ მოდელის საშუალებით ჰონკონგის, ტაივანის, ჰოლანდიისა და შეერთებული შტატების უსაფრთხოების ანალიტიკოსებზე დაკვირვებისას, თუ როგორ განიხილავენ ისინი ფულადი ლატარეის რისკს, გამოვლინდა, რომ დანაკარგის ალბათობას ჰქონდა უფრო მეტი ეფექტი აღქმული რისკის თვალსაზრისით ორ დასავლურ ნიმუშში, მაგრამ დანაკარგის მაგნიტუდეს ჰქონდა უფრო მეტი ეფექტი ორ კულტურულად ჩინურ ნიმუშში. კროს-კულტურული განსხვავებები რისკის აღქმაში იყო უფრო დიდი ვიდრე განსხვავებები პროფესიული თვალსაზრისით, რაც ამტკიცებს რომ კულტურული აღზრდა და გარემო უფრო მნიშვნელოვანია ფინანსური რისკის ფორმირების აღქმაში ვიდრე პროფესიული ტრენინგი და გამოცდილება.

სხვა კვლევითი მიდგომა, ფსიქომეტრული პარადიგმა, წარმოიშვა, რომ აეხსნა მთავარი რისკების აღქმა ტექნოლოგიური და ჯანმრთელობის შანსებთან მიმართებაში, იგი იქნა გამოგონებული რომ განესხვავებინა რისკების შეფასება ექსპერტებში, რომლებიც ზოგადად აფუძნებდნენ თავიანთ მსჯელობას ისეთი ნეგატიური შედეგების ფარდობით სიხშირეზე, როგორებიცაა სიკვდილი და უძლურება. მაგალითად გამოგვადგება სასიკვდილო რისკების ჩამონათვალი სლოვიჩთან (Slovic, Finucane., Peters., MacGregor, 2004:311-322). თავდაპირველი შეკითხვა რაც საფუძვლად ედო ამ კვლევის განრიგს იყო თუ რატომ იყო ზოგ რისკში დაბალი ალბათობა ნეგატიური შედეგებისა

(მაგ. თვითმფრინავით მოგზაურობა), მაგრამ უფრო სარისკოდ აღიქმებოდა, ვიდრე სხვა რაც ატარებდა უფრო მეტი რისკის შესაძლებლობას (როგორცაა მანქანით მოგზაურობა). ფსიქომეტრული პარადიგმა რისკების აღქმას შლის ფსიქოლოგიური რისკების განზომილებების წყებად, რაც დაიყვანება ორი ფაქტორამდე: შიში და რისკი უცნობი რაიმესი. გარკვეული მოვლენის შიში მალდდება მაშინ, როდესაც რისკს აქვს: ცუდი შედეგები (თუნდაც იშვიათად), რაც გარკვეული დონის “შიშის” რეაქციის პროვოცირებას ახდენს, და ეფექტი, რომელიც აღიქმება როგორც კატასტროფული და მოულოდნელი (ვიდრე თანდათანობითი და ქრონიკული). უცნობი საგნის რისკი მალდდება სიახლის, გადადებული ბიძგების, ან აღმოუჩენლობის მახასიათებლების გამო (მაგ. კარბონის მონოქსიდის გაჟონვა არის ნაწილობრივ საშიში, რადგანაც გაზი არაა ხილვადი და უსუნოა). დამატებითი ცვლადები, რომლებმაც შეიძლება წვლილი შეიტანონ ფსიქოლოგიურ რისკის ფაქტორების გაანალიზებაში, შეიცავენ რისკის პირველმიზეზს (ადამიანური ბუნებრივთან მიმართებაში) - მოხალისეობას რისკის წარმოჩენაში და რეალურ ან აღქმულ წინააღმდეგობებს მეცნიერულ საზოგადოებაში. შედეგად, როდესაც ჩვეულებრივი (საერო) მსჯელობების შედარება ხდება ექსპერტების შედარებებთან, როგორც ჩანს ჩვეულებრივი ხალხისთვის არახშირი, კატასტროფული და არასასურველი მოვლენა ასოცირდება რისკის მაღალ წონასთან, ხოლო ხშირ, ფამილიარულ და სასურველ მოვლენებთან დაკავშირებულ რისკებს ნაკლებ წონას ანიჭებს. როგორც სლოვიჩი ამბობს, რისკის სახალხო აღქმა უფრო „მეტადაა მდიდარი“ ვიდრე ექსპერტებისა (Slovic, Finucane, Peters, MacGregor, 2004:311-322).

ფსიქომეტრიკულმა მკვლევრებმა მოძებნეს გზა, რომ დაერწმუნებინათ ჯანმრთელობისა და გარემოს რისკების შეფასების ექსპერტები (მოგვიანებით დარწმუნების ეს გავლენა აისახა გლობალურად ყოველგვარი რისკის მკვლევარზე), რომ განესაზღვრათ რისკი არა უბრალოდ როგორც ალბათობა საპირისპირო შედეგებისა, არამედ ჩაერთოთ შედეგების გაურკვეველობის გამომხატველი გარკვეული რიცხვითი მაჩვენებელი, რომელიც უკვე დიდი ხნის წინ მარკოვიცის მიერ რისკის ფინანსურ დეფინიციებში იქნა შემოტანილი (Wiener, Rogers, Hammitt, Sand, 2010:483). ფსიქომეტრიკულმა მოდელმა ფართოდ დოკუმენტირება მოახდინა გზებისა,

რომლებშიც რისკების აღქმა დაშორებულია ალბათურ შინაარსს. თუმცა ალბათობას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს რისკის აღქმაში, ის ზრდის რისკის სიცხადეს და ხელმისაწვდომობას. ხელმისაწვდომობა იდენტიფიცირებულია როგორც ერთერთი ევრისტიკული ერთეული, რომელიც ზოგადად გამოიყენება რომ შეაფასოს მოვლენის სიხშირე - საპირისპირო შედეგების სიხშირე, როგორც რისკის ზომა (Канеман, Словик, Тверский, 2018:286).

ჰოლთგრეივმა და ვებერმა აღმოაჩინეს რომ სუბიექტის მიერ ფინანსური, ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების რისკების აღქმა საუკეთესოდ იქნა ახსნილი ჰიბრიდული მოდელით, რომელმაც შემოიტანა “შიშის” რისკის განზომილება ალბათობითა და სარგებლიანობით, რომელიც გამოიხატება რისკის გაერთიანებული მოლოდინების მოდელის გამარტივებული ვერსიით. ჰიბრიდული მოდელი გვაძლევს დამატებით მტკიცებულებებს, რომ რისკის აღქმას (თუნდაც ფულადი დანაკარგების რისკის) აქვს ემოციური ელემენტები, რომლებიც არ ფიქსირდება წმინდა შედეგობრივი მოდელებით (Holtgrave, Weber, 1993:553-558).

რისკების აღქმის ფსიქომეტრიული პარადიგმის ორ ფაქტორიანი სისტემა დამტკიცებულია იმ მიდგომებში, რომლებიც იყენებენ სხვადასხვა ქვეყნის რესპონდენტს სხვადასხვა ასპექტით გამოსაკითხად. ეს არის კანადის, საფრანგეთის, ჰონკონგის, უნგრეთის, იაპონიის, ნორვეგიის, რუსეთის და შვედეთის მეცნიერების გამოკვლევები. ამერიკელებთან ორფაქტორიანი რისკების ნიმუშში ჩნდება სტანდარტიდან მხოლოდ ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადახრები. მაგალითად, ისინი ყველაზე სერიოზულად თვლიან მაღალტექნიკურ რისკებს და უცნობი მოვლენებით გამოწვეულ რისკებს, მაშინ როდესაც უნგრელები უფრო მაღალი რისკის შემცველად აფასებენ ყოველდღიურ და ოჯახურ რისკებს, როგორც არის მანქანის ტარება. სპეციფიკური რისკები ამ მიდგომებში ხშირად ვარდება ორგანზომილებიანი რისკის სიბრტყის სხვადასხვა ნაწილში, ისტორიული ეფექტების თანმხლები გზებით. მაგალითად, კვლევაში, რომელიც ჩატარდა ჰონკონგში სახალხო მასშტაბით ჰერონის საწინააღმდეგო კამპანიისას, ჰონკონგელი სტუდენტები აფასებდნენ უკანონო ნარკოტიკებს უფრო რისკიანად, ვიდრე ამას აკეთებდნენ ამერიკელები. იაპონელი

სტუდენტები ატომურ რისკებს უფრთხოდნენ ყველაზე მეტად, რადგან იგი მათგან აღიქმება, როგორც ძველი და ნაცნობი რისკი, განსხვავებით ამერიკელი სტუდენტებისგან. განსხვავება, რა თქმა უნდა შექმნა იაპონიის უნიკალურმა გამოცდილებამ, როგორც მეორე მსოფლიო ომის დასასრულს ატომური იარაღის გამოყენების სამიზნისა .

საზოგადოების შიგნით რისკების აღქმაში განსხვავებების დაფიქსირებაში მიღწეული წრმატებებიდან გამომდინარე, ფსიქომეტრიკული პარადიგმას ასევე იყენებენ, რათა შეამოწმონ აშკარა განსხვავებები რისკების აღქმისა საზოგადოებებს შორის. მაგალითად, ვინერი და როჯერსი რისკის ფსიქომეტრიკულ პარადიგმაზე დაყრდნობით აცხადებენ, რომ ევროპელები არ ენდობიან გენეტიკურად მოდიფიცირებულ საჭმელს, რაც შეიძლება საფუძველს იღებდეს, მათ მიერ ასეთი საგნების არაბუნებრივ მოვლენად აღქმისგან (Wiener, Rogers, 2002:317-349). თუმცა, ამერიკელი მყიდველები არ იზიარებენ ევროპულ აღქმას გენეტიკურად ინჟინირებული პროდუქტების უნდობლობაზე, როგორც არაბუნებრივი იგრედენტებისა.

ევრისტიკის ხელმისაწვდომობა და სოციალური ჯგუფების დინამიკა, ერის ისტორიულ გამოცდილებასთან კომბინაციაში შესაძლებელია ხსნიდეს კულტურულ განსხვავებებს რისკების შემცველ ქმედებებში. მაგალითად, მწვავე რესპირატორული სინდრომის ამოხეიქვა ტორონტოში და 11 სექტემბრის ტერორისტული თავდასხმა შეერთებულ შტატებზე შეიძლება დაგვეხმაროს ავხსნათ რატომ არიან კანადელები უფრო დაკავშირებული მწვავე რესპირატორულ სინდრომთან, ვიდრე ტერორიზმთან, მაშინ როდესაც ამერიკის მოქალაქეები აკეთებენ საპირისპირო არჩევანს (Wiener, Rogers, Hammitt, Sand, 2010:495).

ორთავე, გაზომვით-თეორიტიკული და ფსიქომეტრიკული პარადიგმები თავდაპირველად განვითარდა, რომ ავხსნათ ინდივიდუალური განსხვავებები გადაწყვეტილებების მიღებასა და რისკების აღქმაში, განსაკუთრებით, განსხვავებები ნაციონალური და საექსპერტო რისკების განსჯაში. კონტრასტის მიხედვით, ანთროპოლოგიაში და სოციოლოგიაში წარმოშობილი სამუშაო სხეული გვთავაზობს, რომ რისკები არ უნდა გადაწყდეს ინდივიდუალურ საფეხურზე, არამედ ის

კულტურულად კონსტრუირებულია. კულტურული თეორიის მოდელის (Tansey, O’riordan, 1999) მიხედვით, რისკი არის შემთხვევა, რომელიც ემუქრება ღირებულებების მნიშვნელობას კულტურულ და სოციალურ დონეზე. ასეთი სოციალური ღირებულებები მოქმედებენ როგორც ჩარჩო, რომლიდანაც კულტურის წევრები ხედავენ მიმდინარე მოვლენებს და მომავალ შესაძლებლობებს. როგორც დუგლასი, ამბობს, “რისკი არ არის მხოლოდ მოვლენის ალბათობა, არამედ ასევე შესაძლებელი სიდიდის მისი შეგედების, და ყველაფერი დამოკიდებულია იმ ღირებულებებზე, რაც ქმნის შედეგს. შეფასება იმნება პოლიტიკური, ესთეტიკური და მორალური ასპექტებით”. ამ შეხედულებით განმსჭვალული ინფორმაცია ალბათობების შესახებ არ იცვლება რისკების განხილვისას, არა იმიტომ რომ ხალხი ვერ გებულობს ჯამს, არამედ იმიტომ, რომ ბევრი მიზანი რომელზედაც ის ფიქრობს, რჩება რისკების გამოთვლის გარეთ. რისკების აღქმა ასახავს საზოგადოებისა და მცირე ჯგუფების შიშებს და ეძებს ვინმეს ან რამეს, რომ ბრალი დასდოს ინდივიდუალური ან ჯგუფური წარუმატებლობისთვის.

რისკების კულტურული თეორია ოპერირებულია იმ ინსტრუმენტებით, რომლებიც ახდენენ ინდივიდთა კატეგორიზებას მათი სასურველი კულტურული მსოფლმხევედლობისა ან “მაორიენტირებელი ხასიათების” თანახმად. კულტურები და ინდივიდები, რომლებიც აფასებენ, როგორც ძლიერ სოციალურ სტრუქტურებს, ასევე ძლიერი სოციალური ჯგუფების ლოიალურობას, იწოდებიან იერარქისტებად. ისინი ვინც არ აფასებენ არც სოციალურ სიმყარეს და არც ჯგუფურ სოლიდარობას, არიან ინდივიდუალისტები. ეგარიტარისტები ხედავენ ჯგუფურ სოლიდარობას, როგორც ღირებულს, მაშინ როდესაც არ მოსწონთ მყარი სოციალური იერარქიები. ფატალისტები თავს გრძნობენ ხაფანგში გაბმულად სოციალურ იერარქიაში მყარი სოციალური შეგრძნების გარეშე, მაშინ როდესაც განდევნილები აცხადებენ სოციალურ კავშირებს სავსებით უშედეგოდ. (მკვლევრების უმეტესობა შემოფარგლავს თავიანთ ყურადღებას პირველი 3 კატეგორიით, რადგანაც ფატალისტები და განდევნილები არიან იშვიათი, და როდესაც ფატალისტები არიან იდენტიფიცირებული, მათი ქმედებები იერარქისტების ქმედებებს ემსგავსება) (Oltedal., Moen, Klempe, Rundm, 2004:11).

ორიენტირების მიხედვით კატეგორიზაცია გვიჩვენებს განსხვავებებს რისკების არჩევაში. იერარქიული კულტურის წევრები გამოდიან რისკტოლერანტები ინდუსტრიული და ტექნოლოგიური რისკების მიმართ, რადგანაც ისინი ენდობიან ტექნოკრატიული ელიტის კომპეტენციას, რომელთაც ხელთ უპყრიათ სარისკო გადაწყვეტილების მიღების უფლება; მათთვის სოციალური გადახრა უფრო საშიშია ვიდრე ტექნოლოგიური რისკები, რადგანაც სოციალური ცვალებადობა, განსხვავებით ტექნოლოგიური ცვლისგან, ემუქრება სოციალურ წყობას. ინდივიდუალისტები, სავარაუდოდ, ხედავენ ეკონომიკურ რისკებს, როგორც შესაძლებლობებს და სურთ მიიღონ სარგებელი. კონტრასტის მიხედვით ეგალიტარისტები არ ენდობიან ტექნოლოგიურ რისკებს, რომლებიც შეიძლება ემუქრობდნენ თანაბრობას, რადგან ისინი დისპროპორციულად აზარალებენ ღარიბებს ან გარემოს (Elliott, E. D., 1983: 2192).

პალმერი იყენებდა მაორიენტირებელი ხასიათის კითხვარს, რომ მოეხდინა იერარქისტების, ინდივიდუალისტების და ეგალიტარისტების იდენტიფიკაცია სამხრეთ კალიფორნიელი სტუდენტების მულტი ეთნიკურ მოსახლეობაში. რესპონდენტები აფასებდნენ გარემოს რისკებს, მონეტარული და ჯანმრთელობის/უსაფრთხოების რისკებს. მათი პასუხები იყო შეკრებილი რგმ მოდელის მიხედვით. პალმერმა აღმოაჩინა რომ სხვადასხვა მსოფლმხედველობის ხალხის რისკების განსჯა სხვადასხვა კომპონენტებით იქნა აღწერილი მოდელში. ივარაუდებოდა, რომ იერარქისტები იქნებოდნენ კომფორტულად რისკებთან. თანახმად ამ წინასწარჭვრეტისა, პალმერმა აღმოაჩინა, რომ იერარქისტების რისკის შეფასება ირეკლავდა რგმ მოდელის ყველა წინა ცვალებადობას, სადაც შესაძლო დანაკარგი ანაზღაურდება (Palmer, 1996:717-723). ამისგან განსხვავებით, ვარაუდებოდნენ, რომ ეგალიტარისტები იქნებოდნენ დაეჭვებული ტექნოლოგიებით და ბუნებას განიხილავდნენ, როგორც მსხვრევად საზიანო რესურსს, რომელიც დაცვის საჭიროებას განიცდის. თანახმად ამ წინასწარჭვრეტისა, ეგალიტარისტები ხედავდნენ რისკებს ზიანთან შესაბამისობაში და მათი რისკების განსჯა ირეკლავდა მხოლოდ დანაკარგს/ზარალს. საბოლოოდ, ინდივიდუალისტები აღწერილები არიან როგორც რისკების შესაძლებლობის დამნახავები. თანახმად ამ წინასწარმეტყველებისა, ინდივიდუალისტებს შემოაქვთ

რისკის ყველაზე დაბალი შეფასება თითქმის ყველა სარისკო ინვესტირებასა და მოქმედებაში (Slovic P, 2010:192).

სიობერგი ასაბუთებს, რომ ატომური ნარჩენების რისკის აღქმის შემთხვევაში, ფსიქომეტრიკული მოდელიც და კულტურული თეორიაც უმჯობესია გვერდით გადავდოთ რეგრესული თეორიის სასარგებლოდ, რომელიც აერთიანებს დამოკიდებულებას ატომური ენერჯის მიმართ, დამოკიდებულება ბუნებასთან, რისკის მორალური ასპექტების აღქმა, და რამდენიმე ატრიბუტი ატომური და რადიაციული რისკისა (Sjöberg, 2003:14-29). ეკონომიკის გლობალიზაცია და მედიის არსებობა ნიშნავს, რომ პროფესიონალურ და პოლიტიკურ გჯუფებს შეიძლება ჰქონდეთ მეტი საერთო ანალოგიურ გჯუფებთან სხვა ქვეყნებში ვიდრე სხვა სპეციფიკის გჯუფებთან საკუთარ ქვეყანაში. რაც ნიშნავს რომ, სოციალური გჯუფების განსხვავებას შესაძლოა ჰქონდეს უფრო დიდი ეფექტი, ვიდრე სხვა კულტურულ განსხვავებებს.

იმ ფაქტორებს შორის, რომლებიც გავლენას ახდენენ რისკების აღქმაზე, ზოგიერთი შეიძლება იყოს კულტურულ-სპეციფიკური. ამის ნათელი მაგალითია სქესი და რასა. მაგალითად, შეერთებულ შტატებში თეთრკანიანი კაცების სიმრავლე კარგი განათლებით, მაღალი ხელფასებით და კონსერვატიული პოლიტიკური გემოვნებით რისკს აღიქვამენ, როგორც გამორჩეულად მცირეს და უფრო მართვადს, ვიდრე სხვა კაცები, ქალები ან სხვა უმცირესობის წევრები. ეს “თეთრი კაცების ეფექტი”, რომლის არსებობაც სხვადასხვა მკვლევარების მიერ მტკიცდება (Braman, 2007:47) – შეიძლება მიწერილ იქნეს ასეთი ხალხის მაღალ სოციალურ სტატუსზე ამერიკაში, რაც როგორც სჩანს აძლევს მათ, როგორც რეალურ, ისე ჰიპოტეტურ კონტროლს სხვადასხვა რისკზე. ასეთი გენდერული და რასობრივი ეფექტები განსხვავდება ერების მიხედვით და კულტურა ქმნის ფარდობით თანაბრობას ან უთანაბრობას სქესებსა და სხვადასხვა რასის გჯუფებს შორის.

რისკის აღქმაზე გავლენის ახდენს ინსტიტუტების მიმართ ნდობის ხარისხი (განსაკუთრებით, იმ ინსტრუქციების მიმართ, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან რისკის მენეჯმენტზე), რაც შეიძლება განსხვავდებოდეს კულტურიდან კულტურამდე და ინდივიდიდან ინდივიდამდე. სუსტი ნდობა სოციალურ ინსტიტუტების მიმართ

გულისხმობს ექვს ამ ინსტიტუტების სურვილსა ან შესაძლებლობაზე დაიცვან მოქალაქეები. ასეთმა ექვებმა შესაძლოა გაზარდოს ნეგატიური, აფექტური პასუხი პოტენციურ რისკებზე. შვედეთში, ესპანეთში, გაერთიანებულ სამეფოში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ნდობა აღქმულ რისკებთან მიმართებაში შესამჩნევად პროგნოზირებადია ამ ქვეყნებში და ქვეყნების გასწვრივ, მაგრამ დამოკიდებულება მაინც სუსტია. სახალხო ნდობა შეიძლება იყოს შესუსტებული ან გამოფიტული ქვეყნის მასმედიით (Viklund, 2003).

სექსუალური ქცევის შესწავლამ ესტონეთში, საქართველოში, უნგრეთში, პოლონეთსა და რუსეთში გვიჩვენა, რომ პიროვნული აღქმა იმუნოდეფიციტის ვირუსის რისკთან მიმართებით განასხვავდება. მონაწილეებს მიეცათ “კოლექტივიზმის შკალა”, რათა შეეფასებინათ თავიანთი ოჯახები, როგორც წყარო ავტორიტეტის და სიძლიერისა (ფამილიზმი). ქვეყნებისა და სპეციალობების გასწვრივ მაღალი ფამილიზმის ქულები და იმუნოდეფიციტის ვირუსის რისკის უფრო დაბალი აღქმა დაფიქსირდა უფრო კონსერვატიული სექსუალური ქცევის ქვეყნებში, მაგრამ არც ეროვნულ და არც პროფესიულ საკითხს არ ჰქონდა გადამწყვეტი ეფექტი. კვლევის შედეგის ინტერპრეტირება ასე შეიძლება: ნებისმიერი ნაციონალური განსხვავება რისკების აღქმაში არის დამოკიდებული ოჯახური ურთიერთობების განსხვავებებზე. თუმცა, რადგანაც ინდივიდუალური სექსუალური ისტორია ასე მყარად იყო დამოკიდებული ფამილიზმთან და არის ასევე მყარად დამოკიდებული ობიექტურ და სუბიექტურ იმუნოდეფიციტის რისკთან, ერუვნულობის სხვა ეფექტები შეიძლება უბრალოდ თავსმოხვეული იყოს. ასევე შესაძლებელია, რომ აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები რომლებიც ამ კვლევაში იყვნენ ჩართულნი, არ იყვნენ საკმარისად განსხვავებული, რომ წარმოექმნათ დიდი კულტურული ეფექტები (Realo, Goodwin, 2003).

რისკზე წასვლა არის რისკის გაწევის სურვილი. იგი შეიძლება გაზომილ იქნეს ქცევის მიხედვით. სხვადასხვა ფინანსური, აზარტული თამაშების ექსპერიმენტში აღმოჩნდა, რომ რესპონდენტები ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკიდან ნაკლებად ამბობენ უარს რისკზე თავიანთ ფინანსურ არჩევანში, ვიდრე აშშ-ში. ეს აღმოჩენა ეწინააღმდეგება კულტურულ სტერეოტიპს და თავად მონაწილეების წინასწარ ხედვას. განსხვავება

გარკვეული რისკების მჯობინებაში ამერიკელი და ჩინელი ბიზნესის ფაკულტეტის სტუდენტებს შორის მიწერილი იყო რისკების აღქმის განსხვავებზე: ჩინელი მონაწილეები აღიქვამდნენ ფინანსურ რისკს უფრო ნაკლებად, ვიდრე ამერიკელები. „ბალიშის“ (Tan, 2011:21) ჰიპოთეზა ამ ფენომენს მიაწერს ჩინური კოლექტივიზმის კულტურას: ფულის დამკარგავი ადამიანები მზად არიან დაბრუნდნენ ოჯახურ და სოციალურ ქსელში, რათა „გაანეიტრალონ“ დანაკარგი. ამის საპირისპიროდ ამერიკული ინდივიდუალისტური კულტურის წარმომადგენელი ელოდება, რომ თვითონ უზრუნველყოფს არასასურველი ფინანსური მოვლენის გაუნვებელყოფობას. რისკის გაწევის სიტუაციურ-სპეციფიკური ელემენტები ჰგავს სხვა თეორიებით ფორმულირებულ რისკის აღქმას მისი შედეგების სიმკაცრით. სხვა კვლევაში, სადაც ჩინეთში, ამერიკის შეერთებულ შტატებში, გერმანიაში, და პოლონეთში ითხოვდნენ, რომ გადაეხედათ ფინანსური ინვესტირების პუნქტებისთვის და აღექვათ ამ პუნქტების რისკიანობა. ჩინელი რესპონდენტები თვლიდნენ, რომ რისკი არის ყველაზე დაბალი და იხდიდნენ მაღალ ღირებულებას. ამერიკელები მიიჩნევდნენ, რომ რისკი არის ყველაზე მაღალი და ამისთვის იხდიდნენ ცოტას. კროს-ნაციონალური განსხვავებები გადახდის სურვილში სრულად აისახა რისკის აღქმის განსხვავებებში. ამასვე მოწმობს გერმანელთა გამოკითხვაც. მიუხედავად, იმისა, რომ გერმანიის სოციო-ეკონომიკური და პოლიტიკური სისტემა უფრო მსგავსია შეერთებული შტატების სისტემასთან, რისკის აღქმა და რისკის მჯობინება გერმანელ რესპონდენტებში უფრო ახლოს იყო ჩინელ რესპონდენტებთან, ვიდრე ამერიკელებთან. გერმანულ კულტურას აქვს სოციალური კოლექტივიზმის ელემენტები (როგორცაა ძლიერი ოჯახი და ჯგუფური კავშირები და ვრცელი სოციალური უსაფრთხოების ქსელი) რაც ჰგავს ჩინეთს (Weber, Hsee, Sokolowska, 1998:170-186). მიმოხილული ეროვნული განსხვავებები მდგრადია „ბალიშის“ ჰიპოთეზასთან მიმართებაში.

ასევე აღმოაჩინეს რომ ჩინელებს ჰქონდათ უფრო დიდი სოციალური ქსელი ვიდრე ამერიკელებს, და როდესაც სოციალური ქსელის მაჩვენებლები დამატებული იქნა რისკების აღქმის რეგრესიის მოდელს, ნაციონალური განსხვავებები აღარ იყო თვალსაჩინო. ეს იმას ნიშნავს, რომ სოციალური ქსელი შეიძლება იყოს საშუალება

რომლითაც კულტურა გავლენას ახდენს რისკების მიმართ ტოლერანტობაზე. „ბალიშის“ ჰიპოთეზა წინასწარ ჰვრეტს, რომ რისკების მჯობინება უნდა განსხვავდებოდეს რისკების ტიპთან ერთად. კოლექტივისტური კულტურის წარმომადგენელი შეიძლება მოელოდეს რომ მისი სოციალური ქსელი შეამცირებს დანაკარგს იმ განზომილებებში, რომელთა პერსონათაშორისი გადარიცხვაც შესაძლებელია (მაგ. ფული), მაგარამ იგივეს ვერ გააკეთებენ იქ სადაც მსგავსი გადაადგილებები შეუძლებელია (მაგ. ღირსება, აკადემიური შეფასებები, სიცოცხლის ხანგრძლივობა). ერთ-ერთ ექსპერიმენტში ჩინელ და ამერიკელ მონაწილეებს თხოვდნენ, რომ მიეღოთ ფინანსური (ანუ დაეხანდებინათ ფული უსაფრთხო საბანკო ანგარიშზე ან სარისკო აქციებში), აკადემიური (რომ დაეწერათ სემესტრული თემა უმტკივნეულო ან პროვოკაციულ საკითხზე) და სამედიცინო (რომ მიეღოთ ნაკლებად ეფექტური ტკივილგამაყუჩებელი ან ისეთი რომელსაც ძლიერი ეფექტი აქვს, თუმცა გარკვეული უკუჩვენებებით) გადაწყვეტილება. ჩინელები უფრო რისკიანები იყვნენ, ვიდრე ამერიკელები, მხოლოდ ფინანსურ არჩევანში.

ვებერის აზრით ანდაზები გამოხატავენ რისკისადმი კულტურულ დამოკიდებულებას (Weber, Hsee, Sokolowska, 1998:170-186). ჩინურ და ამერიკულ გამონათქვამების ანალიზისას, ვებერმა აღმოაჩინა, რომ ჩინური ანდაზები უფრო მეტად ავითარებენ რისკზე წასვლას, ვიდრე ამერიკული ანდაზები. ამ აღმოჩენამ სარისკო ქცევის იგივე სურათი დადო, რაც გაშუქებულია ზემოთ ნახსენებ კვლევებში.

ამერიკული ანდაზების დიდი ნაწილი რელევანტურია ფინანსური რისკის გადაწყვეტილებებთან, ვიდრე სოციალური რისკის გადაწყვეტილებებთან, მაშინ, როდესაც ჩინური ანდაზები თანაბრად შესაფერისია ორივე სფეროს ანდაზებისთვის. ამ ორი კულტურის მიერ წარმოქმნილი ანდაზები შესაძლებელია გამოხატავდეს იმ ფაქტს, რომ კოლექტორული კულტურა მატერიალისტურ შემფოთებას უფრო მნიშვნელოვნად არ თვლის ვიდრე სოციალურ შემფოთებას, მაშინ როდესაც ინდივიდუალისტური კულტურა პრივილეგიას ანიჭებს მატერიალურ ინტერესებს.

მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანის სიცოცხლის ხანგრძლივობა გაიზარდა და ბევრად უფრო დაცულ საზოგადოებაში ვსაქმიანობთ, ჩვენს წინაპრებთან შედარებით

ვცხოვრობთ რისკებით დატვირთულ საზოგადოებაში. მართალია, ზოგიერთი რისკი მცირდება ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით, მაგრამ ეს პროცესი წარმოშობს ახალ რისკებს, რომელთა აღმოსაჩენად და გადასაჭრელად ახალი მეცნიერებები, ახლი ცოდნაა საჭირო, ვინაიდან ისინი უფრო რთული და ლატენტური არიან აღმოსაჩენად.

ადამიანის კულტურული პროფილის გაანალიზების მთავარი დილემა არის, ის, თუ ორგანიზაციაში რა ადგილი შეიძლება მივაკუთნოთ მას და როგორ შევარჩიოთ მისთვის სწორი და გასაგები კულტურული განზომილება.

არაერთი განზომილება იყო შემოთავაზებული კულტურის ექსპერტების მიერ, თუმცა არც ერთი მათგანი არ ყოფილა სრულად წარმატებული.

ედუარდ ჰოლი აღნიშნავდა, რომ ჯგუფები კლასიფიცირდებიან, როგორც მონო-ქრონული ან პოლი-ქრონული, მაღალი ან დაბალი კონტექსტით და წარსულზე ან მომავალზე ორიენტირებით.

კლუქოლნიის (M.D. Hills, 2002) აზრით არსებობდა 5 განზომილება: პრობლემისადმი დამოკიდებულება, დრო, ბუნება, ადამიანის ბუნება, მოქმედების ფორმა და თანამემამულესადმი დამოკიდებულება/რეაქცია.

ჰოფსტედეს (ჰოფსტედე, 2011) ოთხ განზომილებიანი მოდელი განიხილავს ძალაუფლებრივ დისტანციას, კოლექტივიზმისა და ინდივიდუალიზმის წინააღმდეგობას, მასკულანობა-ფემინურობის წინააღმდეგობას და გაურკვევლობის თავიდან აცილებას. შემდეგ მან დაამატა ხანგრძლივი და ხანმოკლე ორიენტაციის წინააღმდეგობა.

ტრომპენარსი გვთავაზობს განსხვავებულ განზომილებებს: უნივერსალიზმისა და პარტიკულარიზმის წინააღმდეგობას, ინდივიდუალიზმისა და კოლექტივიზმის წინააღმდეგობას, კონკრეტულისა და დიფუზირებულის წინააღმდეგობას, მიღწევისა და ასკრიპციის წინააღმდეგობა, ნეიტრალურობისა და ემოციურობის წინააღმდეგობას.

ტონისი კი ერთმანეთს უპირისპირებდა სოციალური ურთიერთობებს, რომლებიც დამყარებულია პირად და ოჯახურ კავშირებზე, იმ სოციალური ურთიერთობებს, რომლებიც დამყარებულია არაპირად კავშირებზე, როგორებიცაა საზოგადოება, ორგანიზაცია.

ლუისის მოდელი ყველაზე ახალია, რომელმაც მსოფლიო აღიარება მოიპოვა. 135 ქვეყნისა მონახულებისა და 20 მათგანში მუშაობის შედეგად ლევისმა დაასკვნა, რომ ადამიანები შეიძლება დავყოთ 3 კატეგორიად, რომელიც არ იქნება დამყარებული ეროვნებაზე ან რელიგიაზე, არამედ ქცევაზე. მან თავის ტიპოლოგიას უწოდა წრფივად აქტიური, მულტი-აქტიური და რეაქტიური (Lewis, 2015).

მშობლებთან, მასწავლებლებთან, თანატოლებთან ურთიერთობისას ჩვენ ვითავისებთ ჩვენი კულტურული ჯგუფის ქცევის კოლექტიურ პროგრამებს, ვითავისებთ სოციალურ უპირატესობებს და შეზღუდვებს, რომელიც დაფუძნებულია დაწერილ თუ დაუწერელ წესებსა და კანონებზე. ხშირად (მაგრამ არა ყოველთვის) კულტურული ჯგუფი ემთხვევა ეროვნებას, სახელმწიფოს. ანუ შეგვიძლია ვისაუბროთ ფრანგულ, იაპონურ, ქართულ კულტურაზე. თუმცა, შეიძლება ერთი კულტურის ფარგლებში მნიშვნელოვანი ვარიაციები შეგვხვდეს (მაგალითად: ბავარიელები და პრუსიელები, მილანელები და სიცილიელები), ანუ კულტურული ჯგუფები სახელმწიფოებზე მეტია. მკაცრად თუ ვიტყვით, არსებობს 200-300 ეროვნული ან რეგიონალური მენტალობა, რომლებიც თავიანთი წევრებიდან მოითხოვენ გარკვეულ ერთგვაროვნებასა და ლოიალურობას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შოტლანდიელებისთვის საკმარისია ჩრდილოეთ ბრიტანელებისთვის დამახასიათებელი თავისებურებების დემონსტრირება, ხოლო ნიუ-იორკის მცხოვრებლებს უყვართ დემონსტრირება თავიანთი განსაკუთრებულობისა სხვა ამერიკელებთან შედარებით.

ეს კულტურული პროგრამები უამრავ განსხვავებას შეიცავს, მიუხედავად ამისა ისინი, როგორც ერთი გვარის წარმომადგენელი სახეები მოსალოდნელზე მეტად გვანან ერთმანეთს. საერთაშორისო კონტაქტების გაღრმავებამ განსაკუთრებით კომერციის სფეროში, საქმოსნებს გააცნო მათი ბიზნესპარტნიორების ტრადიციებს, მათი ურთიერთობის სტილს. მათ შენიშნეს, რომ ვიღაცებთან მარტივია საერთო ენის მონახვა, ხოლო ზოგიერთთან ურთიერთობა ნერვებისა და სიმტკიცის გამოცდად იქცევა. ჩვეულებრივ, ისინი ცდილობენ პარტნიორის ურთიერთობის ფორმებთან ადაპტირებას. შედეგად, ისინი გამოიმუშავებენ კულტურულ მექანიზმს, რაც ამარტივებს ურთიერთგაგებასა და ემპატიას. ბევრს არ შეუძლია თავისი გცევი გაზრახ შეცვალოს

სხვა ადამიანის მსოფლმხედველობის გავლენით, მაგრამ სხვა ეროვნებების წარმომადგენლებთან ხშირი კონტაქტი მალე გახდის ცხადს, რომ ყველა ეს ეროვნება სამ დიდ ჯგუფად შეიძლება დავყოთ:

1. მონოაქტიური ჯგუფის წარმომადგენლები სწრაზოვნად მოქმედებენ, ადგენენ ეტაპობრივ გეგმებს, მოქმედებების ჯაჭვს, მიჰყვებიან ცხადად და მკაფიოდ დასმულ მიზნებს და აღწევენ მათ;
2. მულტი აქტიური ჯგუფის წარმომადგენლები სიამოვნებით აკეთებენ რამდენიმე საქმეს ერთად; ესენი გულიანი, იმპულსური, საუბრის მოყვარული, ემოციური ხალხია; ადამიანებს შორის ურთიერთობა მათთვის ძალზე მნიშვნელოვანია;
3. რეაქტიული ჯგუფის წარმომადგენლები არიან ინტროვერტები, თავაზიანი მსმენელები, რომლებსაც შეუძლიათ მოერგონ მოსაუბრეს; მიდრეკილი არიან კონსესუსისა და კომპრომისისკენ.

ერთ კატეგორიაში შემავალი ხალხები კარგად უგებენ ერთმანეთს. შესაძლოა, ეროვნებათაშორისი შეხების წერტილებიც არსებობდეს, მაგრამ, უპირობოდ, ერთ კატეგორიაზე კუთვნილება საქმეს გაცილებით ამარტივებს. სხვადასხვა ჯგუფის წარმომადგენლები, ხშირად, იმედებს უცრუებენ და აღიზიანებენ ერთმანეთს. ყველაზე ხშირად ეს მონოაქტიურ და მულტიაქტიურ ადამიანებს შორის ხდება (მაგ.: სკანდინავიელებს ეზიზღებათ ლათინების ჟესტიკულაცია და ყბედობა). რეაქტიური კატეგორიის ხალხი, ჩვეულებრივ, ნაკლებად შედიან კონფლიქტში სხვა ჯგუფის წარმომადგენლებთან (რადგან ადაპტირება სისხლსა და ხორცში აქვთ გამჯდარი), მაგრამ მათ აქვთ თავიანთი დაუწერელი კანონები, რომლებიც საკმაოდ სუბიექტურად შეიძლება მოგვეჩვენოს.

მაგრამ, უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამიანი გადაჭრით არ მიეკუთვნება ერთ კატეგორიას. მონოაქტიური გერმანელებისა და შვეიცარიელების გარეგნული დისციპლინის უკან შეიძლება იმალებოდეს მულტიაქტიური ემოციები და აღზნებადობა. მულტიაქტიური იტალიელები მილანიდან აღიარებენ, რომ ზოგჯერ გერმანელებით იქცევიან. უემოციო, რეაქტიური კორეელები შეიძლება მძვინვარებამ შეიპყროს (თურქების მსგავსად) წვრილმანი მიზეზის გამო. ადამიანის პირადი

თვისებები შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს ეროვნული პროგრამის ნორმებს. იმპერატორი მეიძი იყო საოცრად ქარიზმატული იაპონელი, უინსტონ ჩერჩილმა გააქარწყლა წარმოდგენები ბრიტანელების მოთმინებაზე, იმით რომ ის ხშირად ხალხის თანდასწრებით ტიროდა.

ეს გადახრები - ანუ აბერაციები - იმაზე მეტყველებს, რომ ხალხი გახსნილია ახალი შეხედულებებისთვის, მსოფლმხედველობისთვის. 2.1. ცხრილში მოყვანილია მონოაქტიური, მულტიაქტიური და რეაქტიური ხალხის თავისებურებები. ისინი განლაგებულია სამი განსხვავებული ღერძის გასწვრივ, ე.ი. მათ აქვთ დაახლოების საშუალება. რა თქმა უნდა, ერთი კატეგორიის თვისებები ზოგიერთ ხალხს უფრო მრავლად ექნება ვიდრე სხვა, მაგრამ ისინი მხოლოდ მოგებული დარჩებიან, თუ განსხვავებული ტიპის აზროვნებას მოირგებენ. მაგალითად, მოლაპარაკე და ემოციური ინდოელები, არა მარტო ფლობენ აღმოსავლეთის სიბრძნესა და თავაზიანობას, არამედ ამ ყველაფერს ავსებენ დასავლეთის კარგი გაგების უნარით.

საერთაშორისო გუნდის წევრებს დიდი უპირატესობა გააჩნიათ, რადგან მათ აქვთ საშუალება განავითარონ სხვა კატეგორიის ადამიანებთან თანამშრომლობის უნარები. მათი კონტაქტები მულტიკულტურულია, ხშირია და მრავალფეროვანი. ისინი არც ფსიქოლოგიურად და არც ფიზიკურად არ არიან შეკრული მთავარი ოფისის ვიწრო ჩარჩოებით. ისინის ერგებიან სხვადასხვა პირობებს, იძენენ მოქნილობას და კოსმოპოლიტები ხდებიან.

თუ ისინი სიახლეების მიმართ მგრძობობიარე არიან, მათი ჰორიზონტი სწრაფად ფართოვდება. ევროპელები იწყებენ ზოგიერთი რამის დანახვას, რასაც იაპონელები ხედავენ, რაც მანამდე მათთვის გამოცანა იყო. თვითშეგნება ყველა მიმართულებით ფართოვდება.

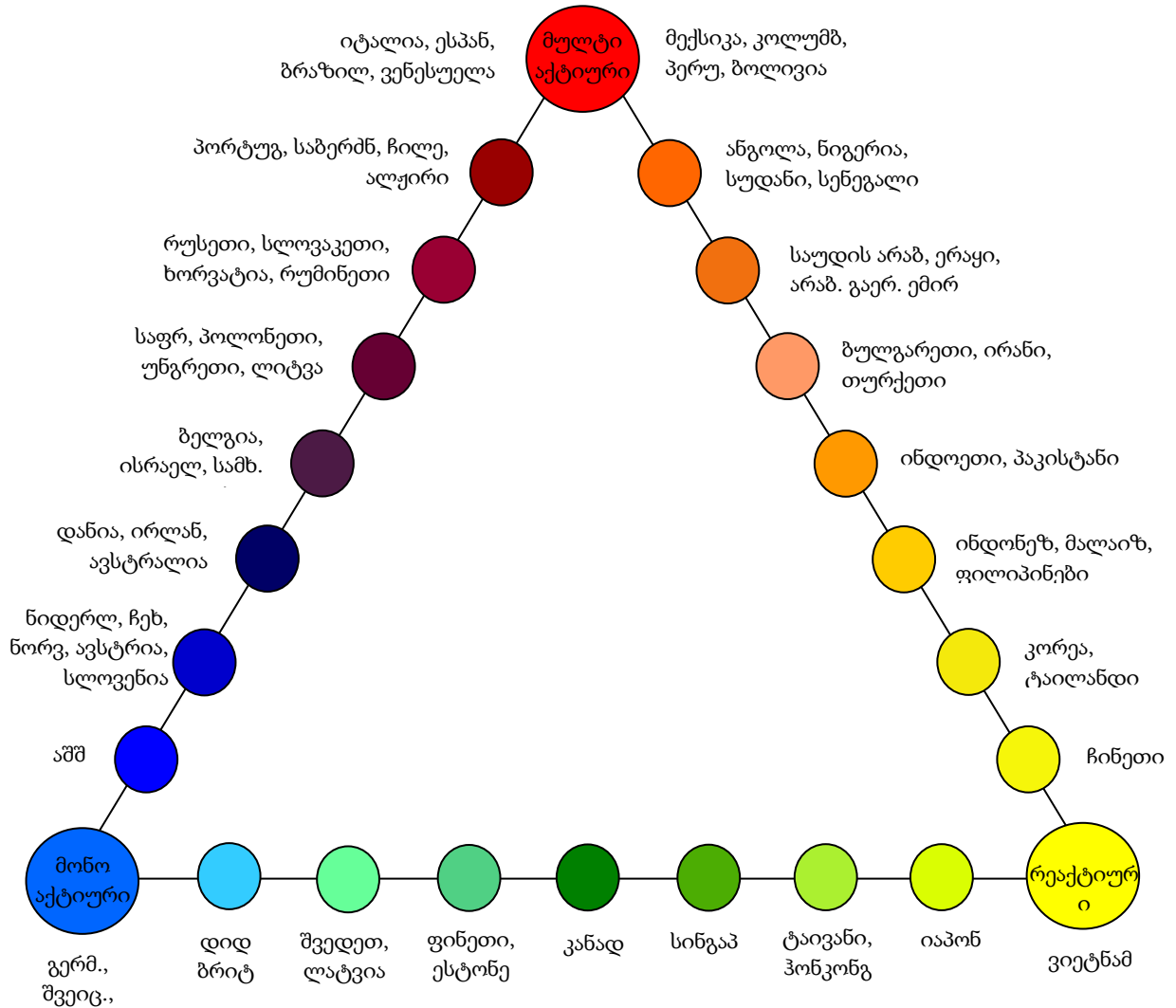
მონოაქტიური, მულტიაქტიური და რეაქტიური თვისებების ცხრილი შეიძლება გამოვიყენოთ საკუთარი კულტურული ტიპის განსასაზღვრად. თუ თითოეულ სტრიქონში ავირჩევთ ჩვენთან ყველაზე ახლო თვისებას, მაშინ თითოეულ სვეტში მივიღებთ გარკვეულ ქულას, რომელიც შეგვძლია დავიტანოთ 2.2. სურათზე.

ცხრილი 2.1. სამი ძირითადი კულტურული კატეგორია

მონოაქტიური	მულტიაქტიური	რეაქტიური
ისმენენ და საუბრობენ თანაბარი ზომით	უფრო საუბრობენ	უფრო უსმენენ
იშვიათად გაწყვეტინებენ საუბარს	ხშირად გაწყვეტინებენ საუბარს	არასდროს გაწყვეტინებენ საუბარს
კამათობენ არგუმენტირებულად	კამათობენ ემოციურად	არასდროს კამათობენ
არ უყვართ სახის დაკარგვა	უზადო რეპუტაცია გააჩნიათ	არა აქვთ სახის დაკარგვის უფლება
იყენებენ ოფიციალურ არხებს	ემებენ საჭირო ხალხს	ეყრდნობიან კოლექტივს
მიყვება წრფივ ინსტრუქციებს	ხშირად გადაუხვევს ინსტრუქციებიდან	მიყვება ციკლურ ინსტრუქციებს
პირდაპირი	არაპირდაპირი, მანიპულაციებისკენ მიდრეკილი	არაპირდაპირი, თავაზიანი
სიმართლე დიპლომატიაზე მთავარია	დიპლომატიური, არაპირდაპირ ნათქვამი სიმართლე	დიპლომატია სიმართლეზე მთავარია
შეზღუდულად იყენებს სხეულის ენას	ფართოდ იყენებს სხეულის ენას	სხეულის ენას არ იყენებენ
ცივისსახლიანები	აღზნებადი	შეუღწევადი
წინ წევს პროდუქტს	ავითარებს პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს	დგას კომპანიის შიგნით ჰარმონიის შენარჩუნების პოზიციაზე
ბოლომდე მიჰყავს საქმე	სრულყოფს ადამიანებს შორის ურთიერთქმედებას	საჭირო დროს თავისი ქმედებებით მოაქვთ ჰარმონია
ზოგჯერ მალავენ გრძნობებს	ახდენენ გრძნობების დემონსტრირებას	გრძნობებს მალავენ
საუბრის მიზანია ინფორმირება	საუბარი საკუთარი აზრის გამოხატვის საშუალებაა	საუბარი ჰარმონიის შექმნის ინსტრუმენტია
პუნქტუალურები, დროს აფასებენ	დროს დიდად არ ფასებენ	მომართული არიან საქმეების სწორი თნმომდევრობით დალაგებაზე
გააჩნიათ პირადი მიზნები	მათი მიზნები ეხება უახლოეს გარემოცვას	მათი მიზნები ეხება კომპანიას
ამოცანაზე არიან ორიენტირებული	ადამიანებზე არიან ორიენტირებული	ძლიერ არიან ადამიანებზე ორიენტირებული
მხოლოდ ერთ საქმეს აკეთებენ კონკრეტულ მომენტში	ერთად ბევრ საქმეს აკეთებენ	პარტნიორის მოქმედებაზე რეაგირებენ
აფასებენ ფაქტებს და ციფრებს	აფასებენ ორატორულ ხელოვნებას, გამომხატველობას და ქარიზმას	აფასებენ ასაკს, სიბრძნეს, გამოცდილებას
გეგმას ნაბიჯ-ნაბიჯ ადგენენ	მთლიან გეგმას დიდი ხნით ადრე აგებენ	მათ მაგივრად სხვები ადგენენ გეგმებს
სწრაფად საზღვრავენ პრობლემებს და აგნებენ გამოსავალს	ემებენ ყველა პრობლემის საერთო გადაწყვეტის გზას	არჩევენ პრობლემების თანდათანობითი გადაწყვეტის გზებს
ასხვავებენ სამსახურსა და პირად ცხოვრებას	პროფესიული გადაიხლართება სოციალურში	პროფესიული დაკავშირებულია სოციალურთან
არასწორი ბრძანების განხილვა შეიძლება	არასწორ ბრძანებას უმჯობესია გვერდი ავუაროთ	ბრძანება ბრძანებაა
ალიარებენ შეცდომებს	ემებენ გასამართლებელს	მალავენ თავს და ბოლოს

წყარო: Льюис, 2013:21

სურათი 2.2. კულტურული მახასიათებლები



წყარო: Lewis, 2015.

ეს ერთგვარი სამკუთხა „რეიტინგების ცხრილია“, რომელიც დაფუძნებულია 25000 ტესტზე და გვიჩვენებს მსხვილი ქვეყნების შედარებით განლაგებას. თუ, ორი ან მეტი ქვეყანა ერთადაა წარმოდგენილი, მაგალითად, საფრანგეთი და პოლონეთი, ეს არ ნიშნავს, რომ ორი კულტურა ზუსტად ერთნაირია. უბრალოდ, ფრანგები და პოლონელები დაახლოებით ემთხვევიან თავიანთ მონოაქტიურ და მულტიაქტიურ თავისებურებებში.

დიაგრამის ზედა ნაწილში სადაც განლაგებულია რვა მულტიაქტიური ქვეყანა. მექსიკა, ბოლივია, პერუ და კოლუმბია მარჯვენა მხრიდანაა განთავსებული, რადგან

მათი მრავალრიცხოვანი ინდიელი მოსახლეობა ამ ქვეყნებს უფრო რეაქტიურ ხასიათს მენს, მაშინ როდესაც ქვეყნები მარცხენა მხრიდან უფრო ლათინურ ხასიათს ატარებენ. ამერიკელები და ავსტრალიელები უფრო ექსტრავერტები არიან, ვიდრე ბრიტანელები დანიელები უფრო მოლაპარაკე ხალხია ვიდრე სხვა სკანდინავიელები, ფინელები ატარებენ გარკვეულ აზიურ შტრიხებს, სინგაპური და ჰონკონგი უფრო გავეროპიზებულია, ვიდრე იაპონია და ჩინეთი. კორეელები და ტაივანელები უფრო ემოციური არიან სხვა აღმოსავლეთ აზიელებთან შედარებით, ინდოეთი სადღაც შუაშია, აქ ერთმანეთს ეთანხმება მულტიაქტიური საუბრისმოყვარეობა და აზიური სიფრთხილე; აუჩქარებელი კანადა და ბიკულტურული ბელგია შუაში განთავსებული კიდეც ორი ქვეყანაა. გეოგრაფიული სიახლოვე და მსგავსი კლმატური პირობები გავლენას ახდენს კულტურული კატეგორიის განსაზღვრაში.

დიაგრამაზე საკუთარი ინდივიდუალური მაჩვენებლების განთავსებით, ჯგუფის წევრები გაიგებენ რამდენად ახლოს ან დაშორებული არიან ერთმანეთისგან. სიახლოვე მიუთითებს შესაბამისობის მაღალ ხარისხზე, მაშინაც კი, როდესაც პირადი კატეგორია ძლიერ განსხვავდება ზოგადი ტენდენციისგან. ვინც განთავსებულია „მონოაქტიური-რეაქტიური“ ღერძთან ახლოს, გააჩნია „ძლიერი ჩუმი“ ტიპის მახასიათებელი. ვინც ახლოსაა „მულტიაქტიურ-რეაქტიურ“ ღერძთან, მათთვის საერთოა განსაკუთრებული ორიენტირება ადამიანურ ურთიერთობებზე. ის ვინც სამკუთხედის ცენტრთანაა ახლოს, ფლობს დბალანსებულ თავისებურებებს, რაც მას დაეხმარება გახდეს კარგი შუამავალი ან გუნდის ლიდერი. რთულია მასთან შეთანხმება, ვინც სამკუთხედის კუთხეებშია, ამასთან მათ შეიძლება გააჩნდეთ უნიკალური თვისებები და კარგი ლიდერებიც იყვნენ.

ბიზნესისა და ეროვნული ინტერესების შემდეგი გლობალიზაცია, ალბათ, მიგვიყვანს ტრადიციების, ჩვევების, მოდის, გემოვნების და ქცევის გარკვეულ ერთგვაროვნებამდე. თუმცა, შეცდომა იქნება ვიფიქროთ, რომ მსგავსი დაახლოება ახლო მომავალში მოხდება. დღეისათვის ბევრი არაფერი მიუთითებს იმაზე, რომ დიდი ერები და რელიგიები ცვლიან თავიანთ კულტურულ დრადიციებს და რწმენას, რადგან ათასწლეულების განმავლობაში კულტივირებული რეფლექსების გადალახვა მარტივ ამოცანას არ წარმოადგენს. მიუხედავად, ზოგიერთი ქვეყნის ცხადი ამერიკანიზაციისა,

ეს მაინც მიკრო დონეზე მიმდინარე პროცესია (ტანსაცმელი, მოდა, საჭმელი, მუსიკა, სპორტი), მაკრო დონეზე კი ეროვნული, რეგიონალური, რელიგიური კლტურული მახასიათებლები კვლავაც მყარად ნარჩუნება. შესაბამისობა გაირდება, მაგრამ ეს იქნება ხანგრძლივი, ეტაპობრივად წარმართული პროცესი.

2.2. ცხრილი ასახავს ეროვნებების განაწილებას „მონოაქტიურ-მულტიაქტიურ“ შკალაზე და მოიცავს მულტიაქტიური და მონოაქტიური პროფესიების „რეიტინგულ ცხრილს“ (რეაქტიური ქვეყნები ამ შესაბამისობის მიღმა დატოვებული, რადგან მათ გამოარჩევთ ბუნებრივი მიდრეკილება სხვა ხალხთან თანამშრომლობისკენ). ეს სქემა გვიჩვენებს, რომ ადამიანის ქცევაზე მოქმედებს არა მხოლოდ ეროვნება, არამედ მისი მოწოდება და პროფესია. შვეიცარიელებს სწორხაზოვანი აზროვნება ახასიათებთ, რაც ბუნებრივია ინჟინრებისთვისაც. ინდოელებს შეუძლიათ შეიცვალონ სიმართლის საკუთარი აღქმა და გამოხატვა სიტუაციიდან გამომდინარე - იგივეს აკეთებენ გამყიდველები. ეს ფაქტორები შეიძლება წინააღმდეგობაშიც მოდიოდეს: ემოციური არგენტინელი იძულებულია სამუშაო საათებში აიტანოს ბულატერიის მკაცრი დისციპლინა. რეალისტ გერმანელს უწევს მთელი არსებით ფნატაზიებში ჩძირვა, რათა შეიმუშავოს კრეატიული მარკეტინგული სტრატეგია.

ცხრილი 2.2. მონოაქტიურობა/მულტიაქტიურობის შკალა

მონოაქტიური				
საქმიანობის სახე	ინჟინერი	1	გერმანელი	ეროვნება
	ბუღალტერი	2	შვეიცარიელი	
	ტექნიკური სპეციალისტი	3	ფინელი	
	IT სპეციალისტი	4	შვედი	
	მშენებელი	5	ბრიტანელი	
	სამეც.-კვლევითი, საკონსტრ სფეროს წარმომადგენელი	6	აშშ	
	მეცნიერი	7	ჰოლანდიელი	
	ადნისტრატორი	8	ბელგიელი	
	იურისტი	9	რუსი	
	პროექტების ხელმძღვანელი	10	ფრანგი	
	მენეჯერი	11	ესპანელი	
	პერსონალის მმართველი	12	არაბი	
	მასწავლებელი, მწვრთნელი	13	აფრიკელი	
	მარკეტოლოგი	14	იტალიელი	
	გამყიდველი	15	სამხრეთ ამერიკელი	
მულტი აქტიური				

წყარო: Льюис, 2013:24.

მონოაქტიურობა/მულტიაქტიურობის შკალის გამოყენებით შეიძება სწრაფად გამოვთვალოთ ადამიანების შესაფერისობა. ამისთვის საჭიროა დავკრიბოთ ეროვნებისა და პროფესიის შესაბამისი რიგობითი ნომრები:

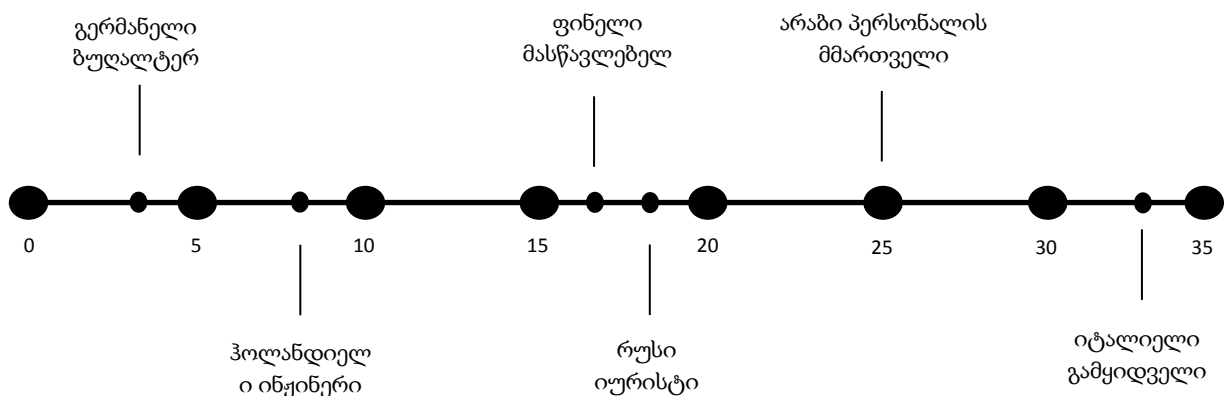
გერმანელი მშენებელი	$1+4=5$
ფრანგი კადრების მენეჯერი	$10+12=22$
იტალიელი გამყიდველი (მამაკაცი)	$14+15=29$

ჩვეულებრივ ქალები უფრო მულტიაქტიურები არიან მამაკაცებთან შედარებით, ამიტომ მათ შეიძლება მივუმატოთ, მინიმუმ ორი პუნქტი (Льюис, 2013:24):

ინგლისელი ადმინისტრატორი (ქალი)	$5+8+2=15$
იტალიელი გამყიდველი (ქალი)	$14+15+2=31$

გერმანელ ბუღალტერს არ გაუჭირდება ჰოლანდიელ ინჟინერთან მუშაობა; შეთანხმდებიან ამერიკელი მენეჯერი (17) და შვეიცარიელი მწვრთნელი (15). როცა განსხვავება 10 პუნქტს ცდება, მაშინ კონტაქტები წყდება.

სურათი 2.3. თავსებადობა



წყარო: Льюис, 2013:25.

საერთაშორისო გუნდის ფარგლებში რთული არაა შესაბამისობის მიღწევა. შვეიცარიელი, შვედი, ჰოლანდიელი და ფრანგი მეცნიერები და მკვლევარები ერთ ენაზე საუბრობენ, იგივე შეიძლება ვთქვათ ამერიკელ და ბელგიელ ბუღალტრებსზე. მარკეტინგული ჯგუფები ეროვნული კუთვნილებისგან დამოუკიდებლად აწყობენ ცოცხალ და შემოქმედებით შეხვედრებს. ინჟინრები იმით არიან სახელგანთქმული, რომ უცხო ენების უცოდინრობის მიუხედავად, მაინც ბრწინვალედ ურთიერთობენ ერთმანეთთან. ქალებს, როგორც წესი, ქალებს კარგად ესმით ერთმანეთის. ამერიკელ

გამყიდველებს და მენეჯერებს ხშირად აღიზიანებს ლათინური, აზიური და ინგლისური სინელეც კი. სკანდინავიელები ესპანელებს და იტალიელებს მოლაყბებად თვლიან. შვედები და შვეიცარიელები ყოველთვის გვეჩვენება პედანტურ, წვრილმანებში ჩამძიებელ ხალხად. საერთოდ, ხშირი და რეგულარული შეხვედრებისას, ხვდებიან რა დროს უნდა შეეწინააღმდეგონ და რა დროს შეთანხმდენ.

კულტურულ განსხვავებებზე დაკვირვება კიდევ ერთ საინტერესო კავშირს ხდის საჩინოს ამა თუ იმ კულტურის კუთვნილებასა და მენტალური ხაფანგების გავლენის ძალას შორის.

მენტალური ხაფანგები ესაა სტანდარტული, ავტომატური და არაეფექტური აზროვნებისა და რეაგირების ხერხები, რის გამოც ადამიანი გაუაზრებლად ხარჯავს დროს და ძალებს და ამასთან ვერ ქმნის ვერავითარ სასარგებლოს და კონსტრუქციულს საკუთარი თავისთვისაც კი (Медведев, 2010:21).

ადამიანთა უმრავლესობის პრობლემა ისაა, რომ მათ არ სჯერათ შემთხვევის, სანამ ის არ მოხდება. ეს არც სისულელეა და არც სისუსტე, უბრალოდ ადამიანური ქცევაა. გამოდის, რომ ადამიანები არა თუ სხვის შეცდომებზე, არამედ საკუთარ შეცდომებზეც ძნელად სწავლობენ. მენტალური ხაფანგების არსიც სწორედ ამაში მდგომარეობს.

მიღწევადობის ევრისტიკაზე დაფუძნებული კოგნიტური გამრუდებები (გადხრები) გავლენას ახდენენ რისკის შეფასებაზე. ამ სფეროს პიონერი მკვლევარი ლიბტენშტეინი (Yudkowsky, Eliezer, 2008:91-119) აღწერს რისკზე მსჯელობის ჭეშმარიტებას როგორც აბსოლუტურ, ასევე შედარებით ჭრილში. მაგალითად ხალხს შეუძლია ზოგადად წარმოიდგინოს რომელ რისკს შეუძლია მეტი სიკვდილიანობის გამოწვევა და რომელს არა. მაგრამ, როდესაც რისკების შედარებით ზუსტ გამოთვლას თხოვენ, ისინი გადაჭარბებულად აფასებენ სიკვდილის იშვიათი მიზეზების შემთხვევებს და, პირიქით, ჩვეულებრივ მიზეზებს ვერ აფასებენ. მისივე კვლევებში გამოჩნდა, რომ ავარიები ითვლებოდა იგივე რაოდენობის გარდაცვალების მიზეზად, რაც ავადმყოფობები (სინამდვილეში, კი ავადმყოფობა 16-ჯერ უფრო ხშირად ხდება

გარდაცვალების მიზეზი, ვიდრე ავარია). მკვლევლობა არასწორად ითვლებოდა უფრო მეტი სიკვდილის მიზეზად, ვიდრე დიაბეტი და კუჭის კიბო.

ხალხი უარზეა შეიძინოს წყალდიდობის დაზღვევა, კარგადაც რომ სუბსიდირდებოდეს და ღირდეს სამართლიან საბაზრო ფასზე იაფი. კანრეისერის ვარაუდით (Yudkowsky, Eliezer, 2008:91-119) სუსტი რეაქცია წყალდიდობის საფრთხეზე შეიძლება გამოწვეული იყოს, იმით რომ ინდივიდს არ შეუძლია წარმოიდგინოს წყალდიდობა, რომელიც მის თვალწინ არ მომხდარა. დატბორვადი დაბლობების მაცხოვრებლები თავიანთი გამოცდილების ტყვე ხდებიან. ბერტონის აზრით კაშხლებისა და ჯებირების მშენებლობით შემცირებული წყალდიდობების რიცხვი, ქმნის ყალბ უსაფრთხოების განცდას და ამცირებს პრევენციული მოქმედებების მასშტაბებს. მართალია, კაშხლები ამცირებენ წყალმოვარდნების რიცხვს, მაგრამ ცალკეული შემთხვევით გამოწვეული ზარალის მოცულობა იმდენად დიდია, რომ საშუალოწლიური ზარალიანობა იზრდება კიდევ.

როგორც ჩანს ადამიანები არ ახდენენ მცირე საფრთხეების გადატანით მიღებული გამოცდილების ექსტრაპოლირებას უფრო სერიოზული რისკების რეალიზების შესაძლებლობაზე; პირიქით, მცირე საფრთხეებთან დაკავშირებული ძველი გამოცდილება ადგენს მოსალოდნელი მაქსიმალური რისკის ზედა ზღვარს. მცირე საფრთხეებისგან კარგად დაცული საზოგადოება არაფერს იღონებს დიდი რისკების პრევენციისთვის. მაგალითისთვის გამოდგება ის მასიური მშენებლობები, რაც მიმდინარეობს დატბორვად დაბლობებზე, მას შემდეგ, რაც აქ აღკვეთეს მცირე წყალმოვარდნები. რეგულარული მცირე საფრთხეების გავლენის ქვეშ მყოფი საზოგადოება, ამ მცირე საფრთხეებს მიიჩნევს შესაძლო რისკების ზედა საზღვრად.

2005 წელს გამოცემულ წიგნში ნასიმი ტალებმა აღწერა „შავი გედის“ მოვლენა (Taleb, 2005:247). „შავი გედები“ წარმოადგენენ მასშტაბური შედეგების პრობლემის განსაკუთრებით სერიოზულ ასპექტს: ზოგჯერ პროცესის ვარიაციულობის დიდი ნაწილის მიზეზად გვევლინება განსაკუთრებულად იშვიათი, მაგრამ განსაკუთრებული მასშტაბების მქონე მოვლენა. წარმოვიდგინოთ ფინანსური ინსტრუმენტი, რომელიც 10 დოლარს გამოიმუშავებს 98% ალბათობით, მაგრამ 2% ალბათობით კარგავს 1000 ლარს.

საბოლოო ჯამში ხარჯი აჭარბებს შემოსავალს, მაგრამ ინსტრუმენტი გამოიყურება, როგორც მყარად მომგებიანი. ტალებს მოჰყავს ტრეიდერის მაგალითი, რომელსაც 6 წლის განმავლობაში ერთ კვრტალიც კი არ ჰქონია წამგებიანი, 80 მლნ დოლარამდე გამოიმუშავებდა, მაგრამ შემდეგ 300 მლნ დაკარგა ერთი კატასტროფისას.

სხვა მაგალითად შეიძლება განვიხილოთ Long-Term Capital Management, საინვესტიციო ფონდი, რომლის დამფუძნებლების შემადგენლობაშიც შედიოდა ორი ნობელიანტი ეკონომიკის დარგში. 1998 წელს აზიური კრიზისისა და რუსული დეფოლტის განმავლობაში ბაზრების ქცევა უპრეცედენტო იყო, რისი მოხდენის ალბათობაც ძალზე მცირე იყო LTCM მიერ გამოყენებული ისტორიული მოდელის მიხედვით. შედეგად LTCM-მა დაიწყო ლამის ყოველდღიურად 100 მლნ დოლარის დაკარგვა, მხოლოდ ერთ დღეს 500 მლნ დოლარი დაკარგა (Taleb, 2005:260).

მოგვიანებით LTCM დამფუძნებლებმა 1998 წლის საბაზრო პირობები მოიხსენიეს, როგორც ნაკლებ ალბათური მოვლენა ათი სიგმა გადახრით. მაგრამ ცხადია, რომ რადგან ეს მოვლენა მოხდა, არც ისე შეუძლებელი ყოფილა. მცდარი შეხედულება, რომ წარსულში მომხდარის წინასწარ განსაზღვრა შესაძლებელი იყო, ხალხს უბიძგებს დასკვნისკენ, რომ მომავალიც პროგნოზირებადია.

ისტორიის გაკვეთილი იმაში მდგომარეობს, რომ ისეთი უსიამოვნებები, როგორებიცაა „შავი გედები“, ხდება. ადამიანები გაკვირვებული ხვდებიან კატასტროფებს, რომლებსაც არ ელოდნენ, რომლებიც მათთვის ცნობილი ისტორიულად მოსალოდნელი განაწილებების მიღმა მდებარეობენ. მაგრამ რატომ გვაოცებენ „შავი გედები? რატომ აიღო 125 LTCM-მა მილიარდიანი ვალდებულება, როცა მხოლოდ 4,72 მილიარდიანი ქონება გააჩნდათ? განა ეს გარანტირებული კრახი არ იყო ნებისმიერი მსხვილი უსიამოვნების შემთხვევაში?

მსგავსი შეცდომების მიზეზი სწორედ მენტალური ხაფანგებია. რთულია ადამიანების მოტივირება „შავი გედების“ აღსაკვეთად. მათგან დაცვა რთულად აღქმადი და გაზომვადია, შესაბამისად ნაკლებ დაჯილდოვდება. როგორც წესი, მსგავსი მოქმედებები შეუმჩნეველი და უმადური შრომაა. ამ მოვლენების აღსაკვეთად თუ გამოიყენეს ძვირადღირებული საშუალებები, ყველას შეუძლია დათვალოს ეს

დანახარჯი, მაშინ როდესაც შედეგების შეფასება ფაქტობრივად შეუძლებელია. როგორც ვისაუბრებთ რაიმე ღონისძიების ეფექტურობაზე, როცა მისი შედეგების ახსნის ორი ატერნატიული ვარიანტია: ან ჩატარებული ღონისძიები ეფექტურია, ან არაფერი მნიშვნელოვანი არ მომხდარა. ასეთ შემთხვევებში სამუშაოს ხარისხის შეფასება არა მხოლოდ რთულია, არამედ დამახინჯებულია „საგმირო საქმეებზე“ დაკვირვებისკენ ორიენტირებით. ისტორიულ წიგნებში არ წერენ საგმირო პრევენციულ ღონისძიებებზე.

როგორც არაერთმა კვლევამ დაადასტურა (რიმსონი, რისკ-მენეჯმენტის ევროპული ასოციაცია - კულტურის რისკის მეთოდოლოგია) რისკების აღქმა სახლსა და გარეთ განსხვავებულია. ეს განსხვავება განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ისეთ ბიზნესში, რომელიც ჩვენ არ გვეკუთვნის.

მრავალი მენტალური ხაფანგია, რომლის გამოც რისკის აღქმა სამუშაო ადგილზე გაცილებით სუსტია, ვიდრე შინ. შევეცდებით აქ მოვიყვანოთ ყველაზე მნიშვნელოვანი ხაფანგები, რომლეთა რეალიზებაც მეთი დროისა და ფულის ხარჯს გამოიწვევს უარყოფითი შედეგების შესარბილებლად.

1) ზღვარგადასული ოპტიმიზმი (overconfidence bias) - ამ ტერმინს არანაირი ფუნქციური კავშირი არა აქვს ადამიანის ისეთ მახასიათებლებთან, როგორცაა ოპტიმიზმი ან პესიმიზმი. უკიდურესი პესიმიზტიც კი ექვემდებარება ამ კოგნიტურ შეცდომას, ხშირად ის ვერ აფასებს განუსაზღვრელობას. სხვადასხვა საკითხზე მსჯელობისას, ეს იქნება ბიუჯეტის შედგენა, დედლაინის დამზადება, ვადების პროგნოზირება, ბაზრის მოცულობის განსაზღვრა, თუ სხვა მოვლენები, რომლებიც მიმდინარე მომენტში განუსაზღვრელობით ხასიათდებიან, ადამიანური ბუნება გვაიძულებს რეალობა დადებითი ტონებით შევაფერადოთ, იმისდა მიუხედავად, გვაქვს თუ არა ამისთვის საკმარისი ინფორმაცია;

2) ადამიანი სამყაროს უყურებს და აფასებს საკუთარი გამოცდილების პრიზმიდან (Deformation professionnelle) - ამ ფრაზის წაკითხვის შემდეგ შეიძლება გაგვიჩნდეს სამართლიანი პროტესტი: „სხვაგვარად შეიძლება იქცეოდეს ადამიანი?!“ ქცევის ალტერნატივა ყოველთვის არსებობს და ისიც

ცხადია, რომ მსგავსი კოგნიტური ცდომილება დანაკარგების წინაპირობაა. სხვადასხვა კომპანიის გამოცდილებიდან ხშირად ყოფილა შემთხვევა, როცა ფინანსურ მენეჯერს განუცხადებია, რომ ფინანსური რისკებია ყველაზე მთავარი, კადრების მენეჯერს კადრებთან დაკავშირებული რისკები დაუყენებია პირველ ადგილზე და ა.შ. ადამიანს იპყრობს ილუზია, რომ მას შეუძლია საკითხის სრულად დანახვა. და გვავიწყდება, რომ ერთი ადამიანისთვის მსგავსი რამ შეუძლებელია. პრობლემის მოგვარებაში, როგორც წესი გვეხმარება გუნდის შეკვრა, რითაც რისკ-მენეჯერს მარტო არ ვტოვებთ რისკების პირისპირ;

- 3) საკუთარი თავის დარწმუნება, რომ მანამდე მიღებული გადაწყვეტილება მართალი იყო (Irrational escalation, post –purchase rationalization) – ახალი გარემოებების მიუხედავად, ადამიანს მიაჩნია, რომ მანამდე სწორად მოიქცა, ის ცდილობს გაამართლოს საკუთარი საქციელი. რაც ზოგჯერ სწორიც არის, მაგრამ უფრო ხშირად რეალობისგან ამცდარია;
- 4) ყოველი მომდევნო გადაწყვეტილება მანამდე მიღებული გადაწყვეტილების პარადიგმაშია გატარებული (Congruence bias) – ეს იმას ნიშნავს, რომ ჩვენ ვაყალიბებთ რაღაც კონცეფციას და იმ ინფორმაციას, რომელიც მას ეწინააღმდეგება, ნაკლებ მნიშვნელობას ვანიჭებთ ან უგულებელვყოფთ. ხოლო, რაც ჩვენს ჰიპოთეზას ადასტურებს, სიამოვნებით ვიჯერებთ დაზუსტების გარეშე;
- 5) ადამიანზე უფრო ძლიერ გავლენას ახდენს მოკლევადიანი მოტივაცია, ვიდრე გრძელვადიანი (Normalcy bias) – ამ მიზეზით ხელმძღვანელ პირებს უჭირთ ისეთი რისკების შემჩნევა, რომლებიც ჩვეული დაგეგმვის ჰორიზონტს ცდება. ადამიანის მოქმედებები ხშირად ორიენტირებულია მოკლევადიან მიზნებზე და ვერ ამჩნევენ გრძელვადიან პრსპექტივაში რა რისკებს გამოიწვევს ეს გადაწყვეტილება;
- 6) ხელმძღვანელი პირები სათანადოდ არ აფასებენ დიდი მოგების მომტანი პროექტების რისკებს (Pseudocertainty effect) - ეს განსაკუთრებით საშიში

მენტალური ხაფანგია, რადგან როცა საუბარი მიდის დიდ სარგებელზე, ჩვენი გონება რეალური ფაქტების მიმართ შეუვალი ხდება და საშუალებას არ გვაძლევს ფხიზლად შევაფასოთ ამა თუ იმ რისკების რეალურობა;

- 7) რისკის შეფასება დამოკიდებულია მის თავდაპირველ ფორმულირებაზე და იმ სახეზე რა სახითაცაა წარმოდგენილი ინფორმაცია (Framing) - გამოცდილ რისკ-მენეჯერებს შეუძლიათ სტანდარტული რისკი აქციონ ფატალური შედეგების მომტან რისკად ან, პირიქით, ძალზე უსაფრთხოდ წარმოგვიდგინონ. ზოგჯერ ხდება ისეთი ტერმინების შერჩევა, რომ რისკები რეალურ დონეზე ნაკლები ჩანდეს. ამიტომ, რისკის მართვის ადეკვატური მეთოდების შესარჩევად, უმჯობესია თუ ამ მენტალური ხაფანგის არსებობა არ დაგვაზიწყდება;
- 8) კონტროლის ილუზია (Illusion of control) - ადამიანებს ხშირად ეჩვენებათ, რომ თუ საქმეს ან თვითონ გააკეთებენ ან მათი განყოფილება ან მათზე დამოკიდებული ჯგუფი, მაშინ რისკებს უფრო გავაკონტროლებთ. გვგონია, რომ თუ რისკი ჩვენი გავლენის ქვეშ მოექცევა, მაშინ რამდენჯერმე ნაკლები დონის იქნება, ვიდრე ვიღაც მესამე პირის მართვის პირობებში. ამის ცნობილი მაგალითია ავტო-საგზაო შემთხვევაში მოყოლის შიში, როდესაც გვგონია, რომ ავტო-საგზაო შემთხვევას უფრო მეტი ალბათობა აქვს უცხო ტაქსის მძღოლთან მგზავრობისას, ვიდრე ჩვენი მართვის შემთხვევაში (არადა, როგორც წესი, ასეთ მძღოლებს გაცილებით მეტი სტაჟი აქვთ ავტომობილის მართვის, ვიდრე ჩვენ);
- 9) „ამას ვიღაც სადღაც მართავს“ (Wishful thinking) - ასეთი ხაფანგი ძირითადად ხანგრძლივადიან რისკებს ეხება, რომლებიც პროექტის რეალიზებისას პერიოდულად იჩენენ ხოლმე თავს. იქმნება განცდა, რომ რომელიმე დეპარტამენტი ან მაღალი რანგის მენეჯერი თვალყურს ადევნებს ამ რისკს. მაგრამ, ძალიან ხშირად, ეს მცდარი დამოკიდებულებაა და მისგან თავის დასაცავად საჭიროა მსგავსი რისკების მუდმივი გადამოწმება, კონკრეტული

პასუხისმგებელი პირის ან დეპარტამენტის გამოყოფა, რომელიც რისკზე იზრუნებს;

- 10) მიმდინარე რისკების შემცირებით მომავალი რისკების გამწვავება (Hyperbolic discounting) - შესაძლოა კონკრეტული გადაწყვეტილება ეფექტური იყოს მიმდინარე რისკების შესარბილებლად, მაგრამ მომავალში წარმოქმნას გაცილებით მწვავე რისკები ან, სულაც, გადაწყვეტილება პოზიტიური იყოს რომელიმე დეპარტამენტისთვის, მაგრამ სავალალო აღმოჩნდეს კომპანიისთვის;
- 11) მმართველი პირების მცდარი აზრი, რომ თუ რისკის აღკვეთა შეუძლებელია, მაშინ შეუძლებელია მათი ეფექტური მართვაც (Status quo bias) - ამ ხაფანგთან გამკლავებისას უნდა გვახსოვდეს, რომ შეიძლება არსებობდეს რისკები, რომელთა აღკვეთაც შეუძლებელია, მაგრამ მართვა ნებისმიერი რისკის შეიძლება. ზოგიერთი ექსპერტი ამ ხაფანგს „რიმეს შეცვლის შიშსაც“ უწოდებს (Алексей Сидоренко);
- 12) ხელმძღვანელი პირების აზრით ნეგატიური მოქმედება უფრო ცუდი და ამორალურია, ვიდრე ნეგატიური უმოქმედობა (Omission bias) – ეს მენტალური მახასიათებელი განსაკუთრებით თვალში საცემია პოსტსაბჭოთა სივრცეში, სადაც ათწლეულების განმავლობაში კერძო ინიციატივა დასჯადი იყო, სადაც ყველა ცდილობდა პასუხისმგებლობის თავიდან აცილებას. მათ ურჩევნიათ მიყვნენ დინებას, ყველაფერი უცვლელი დატოვონ, ვიდრე არაპოპულარული, მაგრამ საჭირო გადაწყვეტილება მიიღონ. და, თუ, ამით პრობლემა გამწვავდება, ეს უკვე სხვების - მათი მომდევნო მთავრობების (თუ სახელმწიფო სტრუქტურებზეა საუბარი), სხვა დონის მენეჯერების ბრალი იქნება.

III თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის ანალიზი

III.1. საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის კვლევის შედეგები

საქართველოში საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვის სფეროში არსებული გამოცდილების ფაქტობრივი მდგომარეობის შესაფასებლად ჩავატარე, როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი კვლევა (სიღრმისეული ინტერვიუ).

ჩვენი ვარაუდით ქართულ კომპანიებში, განსაკუთრებით საშუალო და მცირე ბიზნესში, კომპანიის თანამშრომლები, როგორც უმაღლესი მენეჯმენტი, ასევე რიგითი პერსონალი, ნაკლებ იქნებოდნენ გათვინობიერებული რისკის შეფასებისა და მართვის საკითხებში. ამიტომაც შეიძლება მოცემული კვლევა ამ მოსაზრების გადამოწმების საშუალებადაც ჩაითვალოს.

რაოდენობრივი კვლევის მეთოდოლოგიის შერჩევა განსაზღვრა ჩვენმა მიზნებმა მიგველო მონაცემებით დატვირთული სურათი, რათა შეგვძლებოდა ძირფესვიანად აგველწერა და გაგვეანალიზებინა არსებული მდგომარეობა. პირველ რიგში უნდა ავლიშნოთ საშუალება, რითაც გამოკითხვა ჩატარდა; გადავწყვიტეთ იგი ელექტრონული გზით გაგვეხორციელებინა. მოცემული ტექნიკა არც თუ ახალია, თანამედროვე სოციოლოგიურ გამოკითხვები, როლებიც გამოკითხვების საშუალებად ინტერნეტს იყენებს ამტკიცებენ, რომ გამოხმაურების პროცენტული მაჩვენებელი 60%-მდეა (Fluid Surveys უნივერსიტეტმა ელექტრონული ფოსტებით გამოკითხვის გამოხმაურების საშუალო მონაცემად 24,8% დაასახელა (Response Rate Statistics for Online Surveys, 2014)) რაც თავისუფლად შეიძლება სანდო ინფორმაციის მომცემად ჩავთვალოთ. ამასთანავე, რესპოდენტთათვის ელექტრონულად პასუხების გაცემა გაცილებით მოსახერხებელია და უფრო მეტიც, ისინი ბევრად თავისუფლად გამოხატავენ საკუთარ აზრს (როდესაც თავიანთი იდენტობის ანონიმურობის გარანტიას იღებენ).

აშშ-სა და ევროპის ბევრ ქვეყანაში, ასევე იაპონიასა და ავსტრალიაში მსგავსი გამოკითხვების მიმართ რესპოდენტების უმრავლესობა დიდ პასუხისმგებლობას

გამოხატავს, მოცემული მეთოდის შერჩევა, კი იმაშიც გაგვარკვევდა, ასეთივე პასუხისმგებლობით ეკიდებიან თუ არა სხვადასხვა სფეროში დასაქმებულები და რამდენად უწყობენ ხელს საქართველოში საჭირო მონაცემების შეგროვებას.

ელექტრონული ანკეტების რესპოდენტებისთვის გაგზავნამდე გადაავწყვიტეთ კითხვარის გამოცდა და ამისათვის ჩავატარეთ პილოტური კვლევა. კვლევის ინსტრუმენტის რელევანტურობის შეფასებამ მიგვიყვანა იმ დასკვნამდე, რომ კითხვარის თავდაპირველი ვარიანტით გათვალისწინებული კითხვების რაოდენობა შემცირებას საჭიროებდა.

კითხვარი დაეგზავნა იმ კომპანიებს, რომლებიც გარკვეული აქტიურობით გამოირჩევიან მენეჯმენტის ოპტიმიზაციის მცდელობის თვალსაზრისით (ისინი კადრების შერჩევისთვის, ფინანსური თუ იურიდიული მომსახურებისთვის აქტიურად სარგებლობენ კვალიფიციური კომპანიების მომსახურების აუთსორსინგით ან თავად გააჩნიათ სათანადო სტრუქტურული ერთეულები).

კითხვარს საფუძვლად დაედო საერთაშორისო ორგანიზაციის KPMG International Cooperative-ის (1987 წელს შვეიცარიაში ჩამოყალიბებული კომპანია, რომელიც შეიქმნა Peat Marwick International (PMI)-სა და Klynveld Main Goerdeler (KMG)-ის შერწყმით. ის ძირითადად ეწევა საკონსულტაციო და კვლევით საქმიანობას ფინანსურ სფეროში) მიერ 2010 წელს ჩატარებული გამოკითხვა.

კითხვარის საწყისი ვარიანტი მოიცავდა 21 კითხვას (იხ. დანართი 1), რომლის მიზანიც, არამხოლოდ რესპოდენტი კომპანიების საინვესტიციო ან სხვა რისკების მართვის უნარების შემოწმება იყო, არამედ კომპანიების დამოკიდებულების გარკვევა, თუ როგორ უნდა გახდეს რისკის მართვის პროცესი ეფექტური, რა შიგა და გარე ფაქტორები აიძულებს მენეჯმენტს სრულყოს რისკის შეფასების და მართვის პროცესები და სხვა. კითხვარში მსგავსი კითხვების შეტანას აზრი აქვს, თუ რესპოდენტ კომპანიას უკვე გააჩნია გარკვეულ დონეზე რისკის მართვის გამოცდილება. ქართული კომპანიების შემთხვევაში კი, ჯერ გასარკვევი იყო თუ რა დონეზე იყო მათთან წარმოდგენილი რისკ-მენემჯმენტი. ამიტომ კითხვარის საბოლოო ვარიანტი 6 კითხვით შემოიფარგლა (იხ. დანართი 2).

რადგან საინვესტიციო რისკების შეფასება-მართვა საწარმოო, საოპერაციო, სავალუტო თუ სხვა ტიპის რისკების გარკვეულ ზედნაშენს და მათ სინთეზურ დერივატს წარმოადგენს, ამიტომ კითხვებში არ მოხდა მხოლოდ ინვესტიციურ რისკებზე კონცენტრაცია.

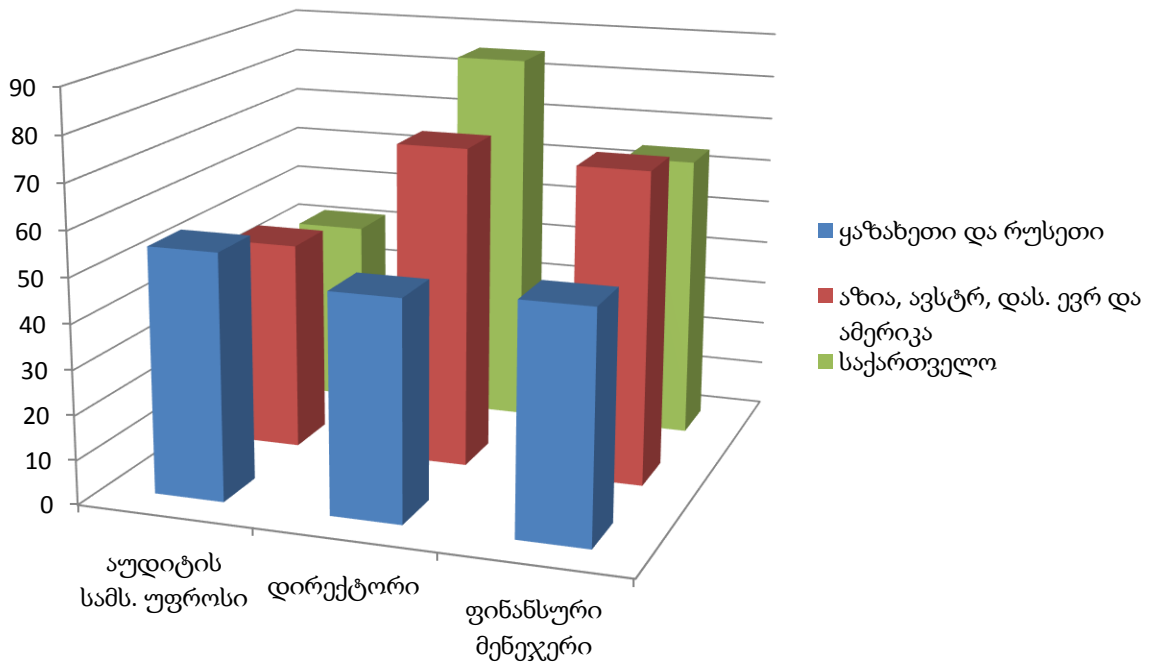
კითხვარი დაეზავნა ეკონომიკის თითქმის ყველა სფეროში მოღვაწე კომპანიებს: ენერჯეტიკა, მძიმე მრეწველობა, მსუბუქი მრეწველობა, კვების მრეწველობა, მშენებლობა, უძრავი ქონება, სოფლის მეურნეობა, ტრანსპორტი, ტურიზმი, ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ტელეკომუნიკაციები, განათლება, ჯანდაცვა, ფარმაცევტული წარმოება, მომსახურება და საცალო ვაჭრობა.

კითხვარით ვარკვევდით, თუ რომელ სფეროში მოღვაწეობდა კომპანია, ქონდათ თუ არა გამოყოფილი ცალკე თანამდებობრივი პოზიცია ან სტრუქტურული ერთეული რისკის შეფასებისთვის ან მართვისთვის, და თუ არ ჰქონდათ, მაშინ გეგმავდნენ თუ არა უახლოეს მომავალში მის დანერგვას. გვსურდა შეეფასებინათ კონკრეტული თანამდებობების პირების ცოდნის დონე რისკ-მენეჯმენტის პრინციპებში. წინასწარ მიცემული წინადადებებიდან უნდა შეერჩიათ, თუ რომელი აღწერდა ყველაზე ზუსტად რისკების მართვის მდგომარეობას მათ კომპანიებში. უნდა მიეთითებინათ კომპანიის რომელი თანამდებობის პირის ფუნქციებში შედიოდა რისკების მართვის პროცესის ორგანიზება.

საინტერესო სურათი მოგვცა კითხვებზე პასუხების ანალიზმა. ერთ-ერთი კითხვით ვარკვევდით, თუ როგორ აფასებენ რესპოდენტები თავიანთი ორგანიზაციის სხვადასხვა თანამდებობის პირის ცოდნის დონეს რისკ-მენეჯმენტის პრინციპებში. მითითებული იყო შემდეგი თანამდებობები: დამფუძნებელი, დირექტორი, ფინანსური მენეჯერი, მარკეტინგული მენეჯერი, აუდიტის სამსახურის უფროსი, კადრების სამსახურის უფროსი. „ძალიან მაღალი“ ან „მაღალი“ შეფასება დამფუძნებელს მისცა რესპოდენტების 79%, დირექტორს - 85%, ფინანსურ მენეჯერს - 64%, ხოლო აუდიტის სამსახურის უფროსს - 42%.

თუ ამ რიცხვებს შევადარებთ საერთაშორისო კვლევის შედეგებს (Исследование КПМГ, 2010:12), საინტერესო კავშირს აღმოვაჩენთ. დიაგრამა 3.1.-ზე მოცემულია ამ შედეგების ვიზუალური ასახვა.

დიაგრამა 3.1. რისკ-მენეჯმენტის პრინციპების ცოდნის დონე კომპანიის თანამშრომლებში (%)



წყარო: საანალიზო ინფორმაცია აღებულია ჩვენი რაოდენობრივი კვლევის შედეგებიდან და Исследование КПМГ. 2010г -ში მოცემული მასალიდან.

დიაგრამაზე ერთი შეხედვითაც ჩანს, რომ რეგიონებში თანამდებობების მიხედვით ერთნაირი ტენდენციები არ ვლინდება. არც ერთ რეგიონს არა აქვს უპირატესობა ყველა მაჩვენებელში.

საქართველოს მონაცემები ძალზე საყურადღებოა. თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ საერთაშორისო გამოკითხვაში მონაწილე კომპანიების უმრავლესობის წლიური ბრუნვა რამდენიმე მილიარდ აშშ დოლარს აჭარბებდა (Исследование КПМГ, 2010:5) და მნელი წარმოსადგენი არ არის, თუ რა რესურსებს დახარჯავდნენ შიდა აუდიტის მოწესრიგებისთვის, მაშინ სხვა რეგიონებთან შედარებით ქართული კომპანიების აუდიტის სამსახურების უფრო დაბალი კომპეტენცია რისკ-მენეჯმენტში

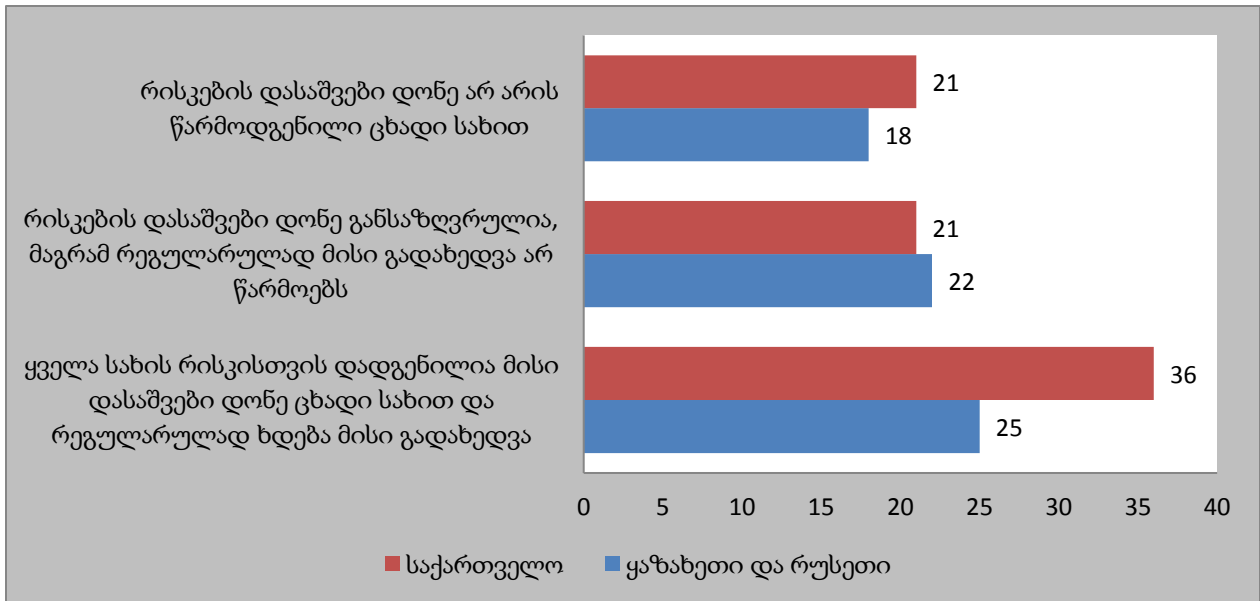
ბუნებრივია. ისიც ლოგიკურია, რომ ფინანსური მენეჯერის შემთხვევაში საშუალო შედეგი მივიღეთ, რადგან ფინანსურ პროცესებზე, მათ შორის ინვესტიციურ რისკებზეც, ყველაზე მეტი ინფორმაცია ფინანსურ მენეჯერს გააჩნია. მაგრამ მოულოდნელი აღმოჩნდა, რომ საქართველოში დირექტორების ცოდნის დონე უფრო მაღალია ვიდრე აშშ-ში, კანადასა და მსგავს ქვეყნებში მოქმედი კომპანიების მენეჯერების. რთული წარმოსადგენია მსოფლიოს უმსხვილესი კომპანიების მართველობის უმაღლესი რგოლი ნაკლებ კომპეტენტური იყოს რისკების შეფასება-მართვაში, ვიდრე ქართული კომპანიების მენეჯმენტი.

მოსალოდნელზე მეტი პოზიტიური დამოკიდებულება დაგვანახა კომპანიის თანამშრომლების მიერ კომპანიის მდგომარეობის შეფასებამაც (იხ. დიაგრამა 3.2). ვეკითხებოდით რა, ჩამოთვლილი ფრაზებიდან თუ რომელი აღწერდა ყველაზე ზუსტად რისკების მართვის მდგომარეობას მათ ორგანიზაციაში, გამოკითხული კომპანიების 60%-მდე პასუხობდა, რომ ყველა სახის რისკისთვის აქვთ დადგენილი მისი დასაშვები დონე. თუ ამ კომპონენტში ქართულ, რუსულ და ყაზახურ კომპანიებს შევადარებთ ერთმანეთს, მაშინ საქართველოში დასაქმებულების წარმოდგენით ქართული კომპანიები უფრო დაცული უნდა იყვნენ რისკებისგან.

ეს შედარება რამდენადაც პოზიტიური სურათის მომცემია, იმდენად რთული წარმოსადგენია, რომ ქართულ კომპანიებში რისკის მართვის კუთხით უკეთესი მდგომარეობაა, ვიდრე იმ უცხოურ ორგანიზაციებში, რომლებიც გაცილებით მეტს ხარჯავენ რისკების მართვისთვის, ვიდრე ბევრი ქართული კომპანიის წლიური ბრუნვა შეიძლება იყოს.

ერთი და იგივე კითხვებზე ჩვენი და უცხოური კომპანიების პასუხების შედარებამ კიდევ ერთი განსხვავება გამოკვეთა. ჩვენთან პასუხები მეტი კონტრასტულობით გამოირჩევა. საქართველოში კომპანიების 60% ყველა რისკს ცხადი სახით საზღვრავს, ხოლო კომპანიების 21% პასუხობს, რომ საერთოდ არ იყენებს რისკების შეფასების მეთოდებს. მაშინ როდესაც, უცხოეთის კომპანიებში აბსოლუტურად ყველა კომპანია იყენებს რისკის შეფასების ამა თუ იმ მეთოდს.

დიაგრამა 3.2. კომპანიაში რისკის მართვის არსებული მდგომარეობა კომპანიის თანამშრომლების შეფასებით (%-ში).



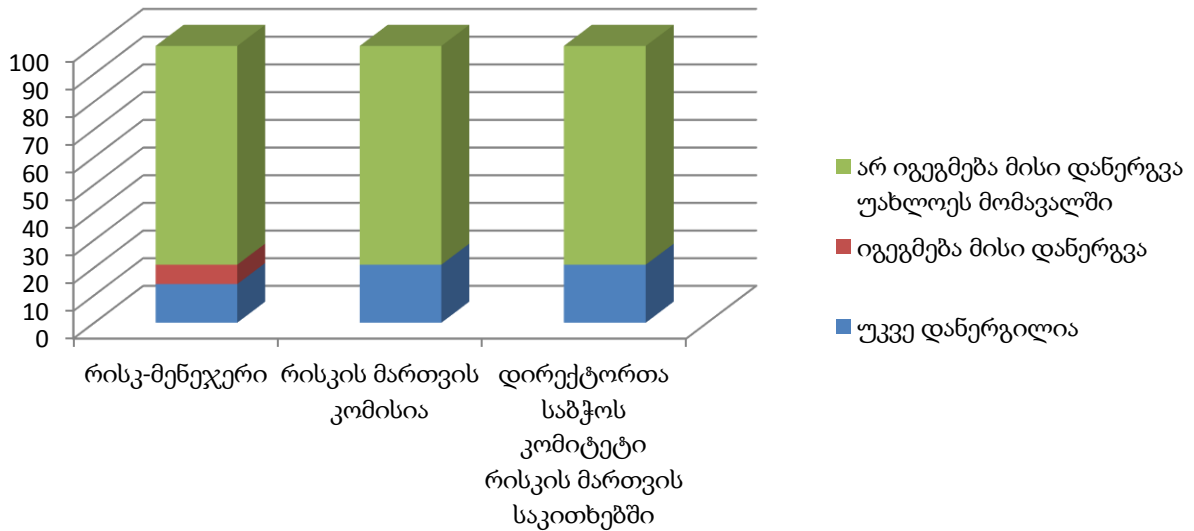
წყარო: საანალიზო ინფორმაცია აღებულია ჩვენი რაოდენობრივი კვლევის შედეგებიდან და Исследование КРМГ. 2010г -ში მოცემული მასალიდან.

ყურადღება უნდა მივაქციოთ იმ გარემოებასაც, რომ ჩვენთან ისეთი კომპანიები აცხადებდნენ ყველა რისკს ვიკვლევთო, რომლებიც იგივე გამოკითხვაში სხვა ადგილზე აფიქსირებდნენ, რომ რისკის მართვის ფუნქცია არ გააჩნიათ არც უწყებრივ და არც თანამდებობრივ დონეზე და არც აპირებენ მის დანერგვას უახლოეს მომავალში, არც ამ მომსახურების აუტოსორსინგით სარგებლობენ (დიაგრამა 3.3).

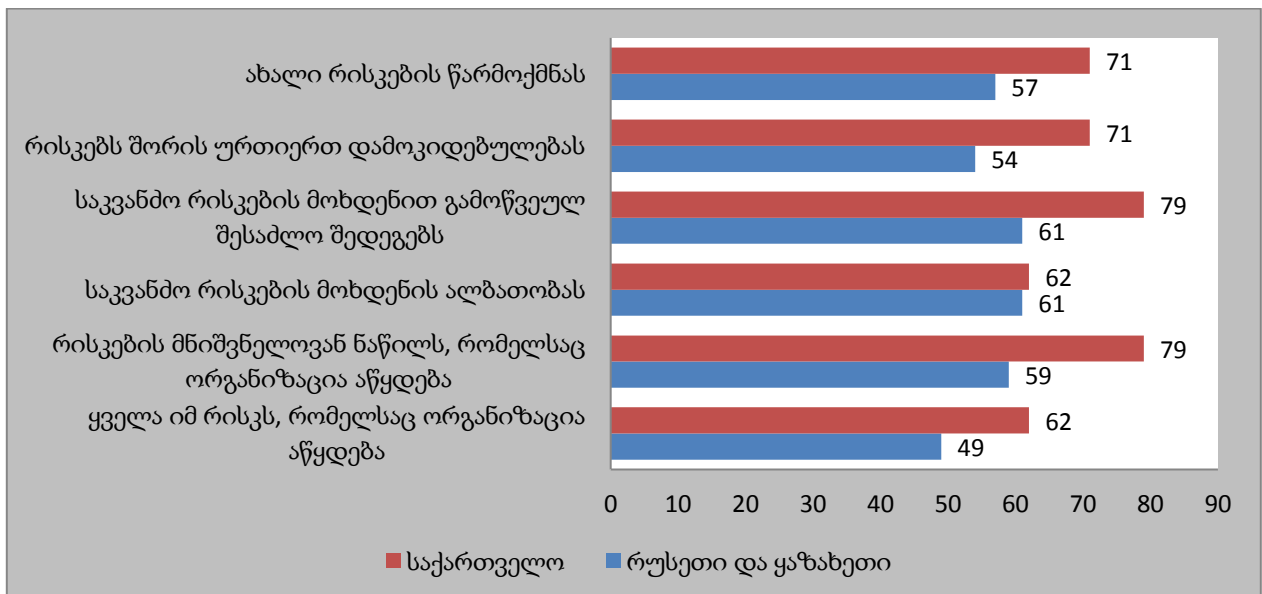
ჩვენი გამოკითხვით ასევე გვინდოდა გაგვეჩვენა ქართული კომპანიების თანამშრომლების დამოკიდებულება რისკებთან დაკავშირებულ კატეგორიებთან. წინა პასუხების მსგავსად აქაც უფრო პოზიტიური შედეგი მივიღეთ, ვიდრე ზოგიერთ უცხო ქვეყანაში (იხ. დიაგრამა 3.4.). გამოვიდა, რომ ჩვენთან რიგითი თანამშრომლებიც კარგად ერკვევიან რისკებთან დაკავშირებულ საკითხებში.

როგორც ვხედავთ, რაოდენობრივი კვლევის შედეგები ჩვენს ჰიპოთეზას, რომ ქართული კომპანიების თანამშრომლები, როგორც უმაღლესი მენეჯმენტი, ასევე რიგითი პერსონალი, ნაკლებ იქნებოდნენ გათვიცნობიერებული რისკის შეფასებისა და მართვის საკითხებში, მეტწილად არ დაემთხვა. დასმულ კითხვებზე გაცემული

დიაგრამა 3.3. ქართული კომპანიები, რომლებშიც არსებობს რისკის მართვის ფუნქციის შემსრულებელი სტრუქტურული ერთეულები ან მოსალოდნელია მათი შექმნა (%)



დიაგრამა 3.4. კვლევაში მონაწილე რუსეთ-ყაზახეთისა და საქართველოს კომპანიების წარმომადგენლების რამდენი %-ია უფრო დარწმუნებული, ვიდრე არა, რომ მისი თანამშრომლების უმრავლესობა ობიექტურად აღიქვამს რისკთან დაკავშირებულ კატეგორიებს.



წყარო: საანალიზო ინფორმაცია აღებულია ჩვენი რაოდენობრივი კვლევის შედეგებიდან და Исследование КРМГ. 2010г -ში მოცემული მასალიდან

პასუხების მიხედვით მთელ რიგ საკითხებში ჩვენს კომპანიებში გაცილებით უკეთესი მდგომარეობაა, ვიდრე ჩვენზე უფრო განვითარებული ქვეყნების კომპანიებში. აქვე ცხადად გამოჩნდა, რომ ჩვენთან კომპანიების უმრავლესობაში არ არსებობს რისკის მართვის ფუნქციის შემსრულებელი თანამდებობა, თუ ორგანიზაციული ერთეული. როგორც ზემოთ ვნახეთ, რომ ზოგიერთი პასუხი რეალობის არათანმიმდევრულ და ნაკლებ ლოგიკურ სურათს იძლეოდა. ამიტომ კვლევის შედეგების რეალობასთან რელევანტურობის საკითხი შეიძლება ეჭვქვეშ დაგვეყენებინა. უფრო ზუსტი ინფორმაციის მისაღებად გადავწყვიტეთ კომპანიებთან თვისებრივი კვლევა ჩაგვეტარებინა.

უფრო კონკრეტული მიზნების მისაღწევად გადავწყვიტეთ თვისებრივი კვლევისთვის მიგვემართა. თუ მანამდე გვაინტერესებდა რისკ-მენეჯმენტთან დაკავშირებული ზოგადი სურათის აღწერა ჩვენს ქვეყანაში, კვლევის ამ ეტაპზე გადავწყვიტეთ გამოგვერკვია რომელ სფეროშია ყველაზე სრულყოფილი რისკის მართვისა და შეფასების პროცესი. ამისათვის საჭირო იყო მსხვილი კომპანიების შერჩევა, რომლებიც თავიანთ სფეროში დომინირებდნენ. სანდო შედარების გასაკეთებლად კომპანიები სხვადასხვა სფეროდან შევარჩიეთ, რომლებიც სხვადასხვა სპეციფიკის ფუნქციებს ასრულებდნენ. გადავწყვიტეთ სიღრმისეული ინტერვიუები მაღალი რგოლის მენეჯერებთან ჩაგვეტარებინა. აღნიშნული ინტერვიუს ჩატარებაზე წინასწარ შერჩეული კომპანიებიდან 5 მათგანი დაგვთანხმდა.

ერთ-ერთი გამოკითხული კომპანიაა სს. „ნიკორა“, რომელიც ქართულ ბაზარზე კვების პროდუქტების მწარმოებელ ერთ-ერთ ყველაზე მსხვილ კომპანიად ითვლება. იგი 1998 წელს დაარსდა, დღეისათვის ჰოლდინგად არის გარდაქმნილი. ის აერთიანებს სხვადასხვა მიმართულების საწარმოებს, მასშტაბურ სადისტრიბუციო ქსელს, რამდენიმე ბრენდის ქვეშ მოქმედ სავაჭრო ობიექტებს და იმპორტიორ კომპანიას.

„ნიკორას“ ჰოლდინგის მფლობელობაშია:

- ხორცპროდუქტების ცენტრალური და რეგიონალური საწარმოები ქალაქ თბილისსა და ფოთში - ჯამური ყოველთვიური წარმადობა 60ტ.;

- სასაწყობე მეურნეობები დედაქალაქში, დასავლეთ და აღმოსავლეთ საქართველოში;
- თევზეულისა და ზღვის პროდუქტების წარმოებები, წარმადობით 360 ტ.;
- სალათერია და პურ-ფუნთუშეულის საცხობი;
- ნაყინისა და რძის პროდუქტების საწარმოები;
- ფერმა-ინკუბატორი მწყერისა და მწყერის სასურსათო კვერცხის გამოსაყვანად;
- საკალმახე მეურნეობა - ცოცხალი კალმახისა და ორაგულისებრთა ხიზილალის წარმოება;
- სადისტრიბუციო ქსელი;
- კვების პროდუქტების, ალკოჰოლური სასმელებისა და ნედლეულის იმპორტიორი კომპანიები;
- ქვეყნის მასშტაბით ყველაზე მრავალრიცხოვანი სუპერმარკეტების ქსელი.

ჰოლდინგი 500-მდე დასახელების პროდუქტს აწარმოებს, „ნიკორას“, „ნუგემის“, „ლიბრესა“ და „სანდის“ ბრენდის ქვეშ მოქმედ 200-ზე მეტ სავაჭრო ობიექტს ფლობს. კომპანიაში დასაქმებულია 4000-მდე ადამიანი. „ნიკორას“ ჰოლდინგში ერთიანდება კომპანია „ინტრედი“, რომელიც ქართულ ბაზარზე მსოფლიო მასშტაბის ალკოჰოლური და არაალკოჰოლური სასმელების ბრენდების იმპორტიორი დაკავებული (ინფორმაციის წყარო სს. „ნიკორას“ ოფიციალური ვებგვერდი - nikoraholding.ge). „ნიკორაში“ ინტერვიუ შედგა გენერალურ დირექტორთან.

მეორე გამოკითხული კომპანიაა „სილქ როუდ ჯგუფი“. იგი კავკასიისა და ცენტრალური აზიის რეგიონში კერძო საინვესტიციო სექტორის წამყვან პოზიციებს იკავებს. იგი საქართველოს ეკონომიკის ისეთ სფეროებშია ჩართული, როგორცაა ტრანსპორტი, ვაჭრობა, უძრავი ქონება, საცალო ვაჭრობა, ტელეკომუნიკაციები და საბანკო მომსახურება. „სილქ როუდ ჯგუფი“ საქართველოში ადრეულ 1990-იანებში, საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ დაფუძნდა. „სილქ როუდ ჯგუფის“ მომსახურების ცენტრები წარმოდგენილია აზიაში, ევროპასა და ჩრდ. ამერიკაში.

ამჟამად „სილქ როუდ ჯგუფის“ ბიზნეს ინტერესების სფერო ინფრასტრუქტურულ, უძრავი ქონების, საბანკო, სავაჭრო, სატელეკომუნიკაციო და ენერჯეტიკის სექტორებს

მოიცავს. „სილქ როუდ ჯგუფი“ ცენტრალური აზიისა და კავკასიის რეგიონში თხევადი და მშრალი ტვირთების გადაზიდვებითაა დაკავებული.

„სილქ როუდ ჯგუფის“ შემადგენლობაში შედის საქართველოს სატელეკომუნიკაციო ბაზრის ერთ-ერთი მსხვილი მოთამაშე - სილქნეტი. მის 45 ოფისში მთელი ქვეყნის მასშტაბით 1600 ადამიანია დასაქმებული, და ქვეყანაში ყველაზე დიდ საკაბელო ქსელს ფლობს (8000 კილომეტრიანი ბოჭკოვანი ქსელი). სილქნეტი ერთადერთი კომპანიაა საქართველოში, რომელიც თავის მომხმარებელს სატელეკომუნიკაციო სერვისების სრულ პაკეტს სთავაზობს.

„სილქ როუდ ჯგუფის“ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია „სილქ როუდ ბანკი“, რომელიც 2005-დან 2014 წლამდე „სილქ როუდ ჯგუფისა“ და „BTA Bank ყაზახეთის“ ერთობლივ მფლობელობაში შედიოდა. 2014 წლის ბოლოდან კი მისი ერთადერთი აქციონერი „სილქ როუდ ჯგუფი“ გახდა.

„სილქ როუდ ჯგუფის“ შემადგენლობაში შედის ისეთი რესტორნები, კაფეები, გასართობი, სპორტული კომპლექსები, როგორცაა: „რედისონ ბლუ ივერია“, „რედისონ ბლუ ბათუმი“, „რედისონ ბლუ ტელეგრაფი“, „რედისონ ბლუ წინანდალი“, „მეტრო“, „ივერია კაფე“, სპორტული კომპლექსი „ნეპტუნი“. ასევე ჰოლდინგის წევრია უძრავი ქონების განვითარების სააგენტო „Development Solutions“ (ინფორმაციის წყარო „სილქ როუდ ჯგუფის“ ოფიციალური ვებგვერდი - silkroadgroup.net).

ინტერვიუ შედგა „სილქ როუდ ჯგუფის“ უძრავი ქონების მიმართულების დირექტორთან.

მესამე გამოკითხული კომპანიაა „ავერსი“ - საქართველოში ოპერირებადი ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი ფარმაცევტული კომპანია. იგი 1994 წელს დაარსდა. ის საქართველოში ერთ-ერთ ყველაზე დიდ სააფთიაქო ქსელს ფლობს: თბილისში 107 აფთიაქი, ხოლო სხვა რეგიონებში - 126. ავერსი აერთიანებს ხუთ კომპანიას:

- 1) „ავერსი- ფარმა“ - დისტრიბუტორული კომპანია;
- 2) „ავერსი რაციონალი“ - ფარმაცევტული წარმოება;
- 3) „ავერსი-გეოფარმი“ - სააფთიაქო ქსელი;
- 4) „ავერსი-კლინიკა“ - კლინიკათა ქსელი;

5) „ალფა“ - სადაზღვევო კომპანია.

„ავერსში“ ინტერვიუ შედგა ერთ-ერთ ფინანსურ მენეჯერთან.

მეოთხე გამოკითხული კომპანიაა “TBSC კონსალტინგი”. ეს არის მცირე საკონსულტაციო ფირმა, რომელიც თბილისში მდებარეობს. იგი ეხმარება ორგანიზაციებს უკეთესი სტრატეგიული ტაქტიკური გადაწყვეტილებების მიღებაში, იმ დეტალური ანალიზის მეშვეობით, რომელიც საჭიროა ასეთი ტიპის გადაწყვეტილებების მისაღებად. გასული ათი წლის განმავლობაში “TBSC კონსალტინგი” დაეხმარა 100-მდე ორგანიზაციას, მათ შორის უმსხვილეს ქართულ ბანკებს, მრავალპროფილიან ქართულ კომპანიებს, უცხოელ ინვესტორებს, საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტებს, საქართველოს მთავრობას, დიპლომატიურ მისიებს, დონორებს და არასამთავრობო ორგანიზაციებს უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებაში.

“TBSC კონსალტინგის“ პრეზიდენტი და დამფუძნებელი 25 წლის განმავლობაში რჩევებს აძლევდა უფროს მენეჯერებს, დირექტორთა საბჭოებს და სამეთვალყურეო საბჭოებს ჩრდილოეთ და დასავლეთ ამერიკაში, ცენტრალურ და სამხრეთ ევროპაში. საკონსულტაციო კომანია „დარივ ჯგუფთან“ სტრატეგიული ალიანსის მეშვეობით, “TBSC კონსალტინგი“ წარმატებით ახორციელებს ევროპის და აზიის ადგილობრივ და საერთაშორისო კომპანიებს შორის კავშირის დამყარებას. ამგვარად, “TBSC კონსალტინგი“ ეხმარება არა მარტო უცხოურ კომპანიებს საქართველოს ბაზარზე შემოსვლაში, არამედ ეხმარება ქართულ კომპანიებსაც უცხოურ ბაზრებზე დამკვიდრებაში, პარტნიორების მოძიებაში, და ასევე თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და ნოუ-ჰაუების დანერგვაში (ინფორმაციის წყაროა “TBSC კონსალტინგის“ ოფიციალური ვებგვერდი - www.tbsc.ge).

აქ ინტერვიუ შედგა “TBSC კონსალტინგის“ პრეზიდენტთან.

ბოლო გამოკითხული კომპანიაა „ლიბერთი ბანკი“. ადრე ის „სახალხო ბანკად“ იწოდებოდა. 2009 წელს ბანკის აქციათა 91,2% შეიძინა კომპანია “Liberty Investments Holding B.V.”-მ („ბანკები და ფინანსები“, 2015).

რადგან ჩვენი გამოკითხვა 2015 წლის სექტემბერში შედგა, ამიტომ ბანკის მდგომარეობასაც 2015 წლის პირველი კვარტლისთვის განვიხილავთ. ამ პერიოდში წმინდა მოგების მიხედვით „ლიბერთი ბანკი“ მე-5 ბანკი იყო საქართველოში 19 ბაკს შორის, მთლიანი აქტივების მიხედვით, კი, - მე-3. ამ დროისთვის „ლიბერთი ბანკს“ მთელი საბანკო სფეროს აქტივების 6,6% ჰქონდა, ხოლო დეპოზიტების - 10,3% და სესხების - 5% (BPI, 2015).

„ლიბერთი ბანკში“ ინტერვიუ შედგა ბანკის ფინანსურ მენეჯერთან.

ამ აღწერებით გვინდა ვაჩვენოთ, რომ ჩვენს ხარისხობრივ კვლევში მონაწილე კომპანიები ქართული ეკონომიკის, თითქმის, ყველა სფეროში არიან წარმოდგენილი, მათ ხელი მიუწვდებათ ყველა ტიპის ინფორმაციაზე და საკმარისი რესურსებიც გააჩნიათ პროგრესული მეთოდების დასანერგად სხვადასხვა მიმართულებით. ვფიქრობთ, მსგავსი კომპანიების მოსაზრებები საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვის საკითხებზე საინტერესო და საყურადღებოც უნდა იყოს.

მთავარი კითხვები რის ირგვლივაც ტრიალებდა ჩვენი ინტერვიუები შემდეგში მდგომარეობდა: რა მდგომარეობაა საინვესტიციო რისკების და საერთოდ რისკების შეფასებისა და მართვის თვალსაზრისით თქვენს კომპანიაში / ზოგადად ქართულ კომპანიებში? რა არის არსებული სიტუაციის მიზეზი? რა შედეგებამდე მიგვიყვანს არსებული პრობლემები (თუ, რა თქმა უნდა, პრობლემად შეფასდებოდა არსებული მდგომარეობა)? რა ღონისძიებებს მივმართოთ მათ გამოსასწორებლად?

„სილქ როუდ ჯგუფის“ მენეჯერის თქმით ქართულ: კომპანიებში, არა მხოლოდ, არ არის არც თანამდებობა და არც სამსახური რისკის მართვისთვის, არამედ ფუნქციის დონეზეც არ არსებობს მათში რისკის მენეჯმენტი; კომპანიებში ინსტიტუციონალურად არ არის საკითხი მოწესრიგებული, გარკვეული პრევენციული ქმედებები, რომლებიც თავის თავში რისკის სწორ აღქმას და მათზე სათანადო ქმედებებს გულისხმობენ, ინდივიდებზეა დამოკიდებული; წინასწარ დაგეგმვას ფაქტობრივად არა აქვს ადგილი, რისკის მართვა უკვე მომხდარზე რეაგირების დონეს ვერ სცდება; რისკის მართვის პროცესში გადამწყვეტი როლი დამფუძნებელს ეკუთვნის.

არა მხოლოდ რისკებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების, არამედ ნებისმიერი სხვა მართველობითი გადაწყვეტილებების ფორმირებაში სისტემური მიდგომის ნაკლებობასა და ინდივიდუალური მოქმედებების დომინირებაზე გააკეთა აქცენტი „ავერსის“ მენეჯერმაც. მისი შეფასებით, სამწუხაროდ, სისტემურად მართვა არ ხდება, პრობლემის გადაწყვეტა წარმოებს ლოკალურად. პრობლემის აღმოფხვრისას მუშაობა წარმოებს მხოლოდ შედეგების ტრანსფორმაციაზე და არა მიზეზების აღმოჩენასა და გაქრობაზე. ამ პროცესში მიღწეული ნებისმიერი წარმატება განპირობებულია კონკრეტული ხელმძღვანელი პირის გამოცდილებით.

“TBSC კონსალტინგის“ პრეზიდენტის დაკვირვებით ქართულ კომპანიებში შეიძლება იყვნენ კადრები, რომლებსაც აქვთ სათანადო ცოდნა და გამოცდილება საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვისთვის, მაგრამ, ხშირად, ისინი არ არიან დირექტორები, ან სხვა მმართველ თანამდებობებზე. მათი გამოცდილების დანერგვა რთულია, რადგან გადაწყვეტილებების მიღება ერთპიროვნულად ხდება დამფუძნებლების ან დირექტორების მიერ (ხშირად კომპანიებში ორივე პოზიციის როლს ერთი და იგივე პიროვნება ასრულებს).

„სილქ როუდ ჯგუფის“ და “TBSC კონსალტინგის“ წარმომადგენლებს, გარკვეულწილად, საერთო პოზიცია უკავიათ ქართული კომპანიების საკადრო პოლიტიკის მიმართ. მათი მინიშნებით, თითქმის, ყველა მნიშვნელოვანი საინვესტიციო (არა მხოლოდ) გადაწყვეტილების მიღება დამფუძნებლების მიერ ერთპიროვნულად ხდება, საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში. „ნიკორას“ გენერალური დირექტორის შეფასებებიც იგივე ქვეტექსტს ატარებს. იგი ეხება საქმოსნების ისეთ კატეგორიას, რომელთაც „არც ფინანსური განათლება აქვთ მიღებული, არც ამ დარგის ექსპერტების რჩევებს კითხულობენ დიდად, უბრალოდ საჭირო დროს საჭირო ადგილზე აღმოჩნდებიან და საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღებისას შესაშურ ალღოს იჩენენ, რაც არაფრით ჩამოუვარდება საუკეთესო ბიზნეს კურსების გავლილ მენეჯერთა გადაწყვეტილებებს“. ეს, რა თქმა უნდა, ნეგატიურ მოვლენას არ წარმოადგენს, მაგრამ შეუძლებელია ერთმა პიროვნებამ სათანადოდ შეაფასოს და მართოს საინვესტიციო ან სხვა ტიპის რისკები გრძელვადიან პერსპექტივაში. არ გადავამეტებთ, თუ ვიტყვით, რომ

ამ აზრად აღწერილი მოვლენა ერთ-ერთი მიზეზია ქართულ კომპანიებში საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვის სფეროში არსებული პრობლემების, ან უფრო ზუსტად, რომ ვთქვათ, ერთ-ერთი მიზეზია რისკების უმართაობისა.

კითხვაზე, „თუ ჰქონიათ ფორმალური მეთოდების გამოყენების პრაქტიკა რისკების მართვის სფეროში?“, ყველას პასუხი უარყოფითი იყო (გამონაკლისს წარმოადგენს „ლიბერთი ბანკის“ ფინანსური მენეჯერის პასუხი, მაგრამ, როგორც ქვემოთ ვნახავთ, საბანკო სფერო ეკონომიკის სხვა სფეროებისგან რადიკალურად განსხვავებულ ვექტორს წარმოადგენს საინვესტიციო (არა მხოლოდ) რისკების შეფასებისა და მართვის საკითხებში). მხოლოდ „სილქ როუდ ჯგუფის“ წარმომადგენელმა გაიხსენა, რომ რამდენიმე წლის წინ მათი ერთ-ერთ შვილობილი კომპანია, რომელიც ენერჯეტიკის სფეროში მოღვაწეობდა, იყენებდა ინვესტიციური რისკების შეფასების რაოდენობრივ მეთოდს. ამის მიზეზი კი უცხოური (ყაზახური) პარტნიორი კომპანიის მოთხოვნა იყო. შეფასებით მიღებულ ინფორმაციას შიგა გამოყენება არ ჰქონია, შესაბამისად ეს აქტივობა მხოლოდ ორ წელს გაგრძელდა.

ანუ რა მივიღეთ?! საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვის თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზისას, იმ კომპანიათა გამოკითხვამ, რომელთაც ათობით სხვა კომპანიის მენეჯმენტთან ახლო შეხება აქვს, აჩვენა, რომ მხოლოდ ერთი ქართული კომპანია იყენებდა რისკების შეფასების მეთოდებს და ისიც მცირე ხნით, შეიძლება ითქვას, რომ უფუნქციოდ და ფორმალურად. ანუ მივიღეთ, რომ ჩვენთან საინვესტიციო რისკების შეფასების მეთოდებს არ იყენებენ! აქ, კი დავესესხები ერთ-ერთ რესპოდენტს და ვიტყვი: „ჩვენ არც ისე მდიდრები ვართ, რომ რისკები არ ვმართოთ!“ (პოლ კლარკი, “TBSC კონსალტინგის” დამფუძნებელი და პრეზიდენტი.).

„სილქ როუდ ჯგუფის“ წარმომადგენლის თქმით, რისკ-მენეჯმენტის არ ქონით ქართული კომპანიები ორ მთავარ პრობლემას ააწყდებიან:

- 1) კარგავენ ბიზნეს-გადაწყვეტილებების კორექტირების საშუალებას;
- 2) კარგავენ მომავლის კონტროლის ბერკეტს.

საინტერესოა რესპოდენტთა პოზიციები საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვის სფეროში არსებული ვითარების გამომწვევი მიზეზების დასახელებისას.

„სილქ როუდ ჯგუფის“ წარმომადგენლის აზრით ამ მდგომარეობას განაპირობებს:

- განათლების ნაკლებობა;
- გამოცდილების ნაკლებობა;
- სხვადასხვა თანამდებობის, თუ ფუნქციების მქონე პირებს შორის ურთიერთობის ფორმალიზაციის დაბალი ხარისხი;
- კორპორაციული მართვის კულტურის არ არსებობა;
- კომპანიის ბორდის ავტოკრატიული მმართველობა - რისკ-მენეჯმენტის არსებობის პირობებშიც მისი გავლენა ნაკლებია ბორდის მიერ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე.

“TBSC კონსალტინგის” წარმომადგენელი უფრო ფსიქოლოგიურ და სოციალურ ფაქტორებზე ამახვილებს ყურადღებას:

- ქართველებს მომავლის განუსაზღვრელობასთან დამოკიდებულების ისეთი კუტურა გვაქვს, რომელიც რისკების აღქმის თვალსაზრისით უფრო უკულტურობას ნიშნავს, - ყველაფერს რასაც მომავალი გვიმზადებს, კარგია თუ ცუდი, ღმერთს ვაბრალებთ;
- არ ვფიქრობთ ხვალინდელ დღეზე, რისი ნათელი გამოვლინებაცაა დანაზოგების დაბალი დონე;
- საოპერაციო რისკებს არ ვითვალისწინებთ, რაც იმაში ვლინდება, რომ ჯანმრთელობის დაზღვევის გარდა სხვა სახის დაზღვევებით ნაკლებ ვსარგებლობთ;
- დაბალი ალბათობის მოვლენებზე ყურადღებას არ ვამახვილებთ;
- ფინანსური განათლების დაბალი დონეა.

„ნიკორას“ გენერალურმა დირექტორმა სხვა ასპექტებზე გაამახვილა ყურადღება. მისი შეფასებით საინვესტიციო რისკის მართვა ერთგვარი კიბის ზედა საფეხურს წარმოადგენს. კომპანიის ამ საფეხურზე ასასვლელად საჭიროა ისეთი ტიპის რისკების ფორმალიზება, როგორებიცაა ეკონომიკური, პოლიტიკური, ოპერაციული რისკები. არასერიოზულია მენეჯერმა იფიქროს დაგეგმილი მოგების მიღების ალბათობაზე, თუ არ აღკვეთა შიდა ქურდობები თანამშრომლების მხრიდან (ვთქვათ, სუპერმარკეტებში)

ან სხვა მათი შეცდომები (იგივე „ნიკორას“ სუპერმარკეტების ქსელში საოპერაციო რისკების მართვის დანერგვა აუცილებელი გახდა, რადგან, როგორც თანამშრომლები, ისე მომხმარებლებიც აქტიურად იპარავდნენ პროდუქციას. მოპარული საქონლის დაახლოებით 30% თანამშრომლებზე მოდიოდა, 70% კი - მომხმარებლებზე. რისკის მართვა მოხდა უსაფრთხოების სამსახურის შექმნით, რის შედეგადაც განახევრდა ნაქურდალის მოცულობა).

ახლა განვიხილოთ რესპოდენტი კომპანიების მოსაზრებები შექმნილი მდგომარეობიდან თავის დაღწევის გზებზე. „სილქ როუდ ჯგუფის“ წარმომადგენლის აზრით უნდა ვაცადოთ ბაზარს და იგი თვითონ დაარეგულირებს მდგომარეობას. „TBSC კონსალტინგის“ დირექტორი უფრო მენტალურ განწყობებს შეეხო და გვიჩიბა: მოსახლეობა დავარწმუნოთ, რომ რისკი არის მართვადი. „ავერსის“ წარმომადგენელმა სამი რეცეპტი შემოგვთავაზა: 1) საჭიროა ბაზარზე არსებული სიტუაციის სიღრმისეული კვლევა; 2) საზოგადოება უნდა გააქტიურდეს, მოითხოვოს ინფორმაცია კომპანიებისგან (ასეთი მოთხოვნა კომპანიას მეტი ინფორმაციის მოძიებისკენ უბიძგებს, რაც, თავის მხრივ, ზრდის რისკის სწორად შეფასებისა და მართვის ალბათობას); 3) შესაბამის სფეროებში არსებულმა რეგულატორებმა უნდა გააძლიერონ მოთხოვნები კომპანიების მიმართ.

ზემოთ რამდენჯერმე მოვიყვანეთ „ლიბერთი ბანკის“ ფინანსური მენეჯერის მოსაზრებები, მაგრამ ბანკში არსებულ პრობლემებზე ან პოზიტიურ მომენტებზე არ გვისაუბრია. ეს განპირობებულია, იმით რომ პოზიცია, რომელიც ერთის მხრივ ბანკებს და სადაზღვევო კომპანიებს უკავიათ, ხოლო მეორეს მხრივ ქართული ეკონომიკის სხვა მდგენელებს, რისკის მართვის თვალსაზრისით ორ საპირისპირო პოლუსად შეიძლება ჩავთვალოთ. ერთ პოლუსზე (არასაბანკო) არსებული სიტუაცია ჩვენს კვლევაში გამოიკვეთა. ახლა დავაკვირდეთ მეორე (საბანკო) მხარეს.

ბანკები სადაზღვევო კომპანიებთან ერთად, ერთადერთ ეკონომიკურ სუბიექტებად გვევლინებიან, სადაც სისტემური ხასიათი აქვს რისკების მენეჯმენტს. ბანკებსა და სადაზღვევო კომპანიებში წარმოებს რისკის დასაშვები დონის დათვლა. რისკის კვლევა რამდენიმე მიმართულებით ხდება და ამისთვის შექმნილია სხვადასხვა

სტრუქტურული ერთეულები: საკრედიტო რისკების კომიტეტი, საოპერაციო რისკების კომიტეტი, აქტივებისა და ვალდებულებების კომიტეტი, სავალუტო კომიტეტი, აუდიტის კომიტეტი.

„ლიბერთი ბანკის“ წარმომადგენლის აზრით ნებისმიერი ტიპის რისკის (მათ შორის საინვესტიციო რისკების) მართვის საუკეთესო საშუალება არის ყოველდღიური რეპორტები, რომლებიც რამდენიმე ათეული მონაცემის მიხედვით დგება. მისივე შეფასებით, კონკრეტულ კომპანიაში (არა აქვს მნიშვნელობა ბანკია, თუ არა) რისკის მართვის მდგომარეობა იმ ადამიანის განათლებაზეა დამოკიდებული, ვინც პასუხისმგებელია რისკის შეფასებაზე. მისივე თქმით, ყველაზე განათლებული ბორდი საბანკო და ნავთობპროდუქტების სარეალიზაციო სფეროს კომპანიებს ჰყავთ. ამიტომ მეტია ალბათობა იმისა, რომ ასეთ კომპანიებში უფრო იყოს მოწესრიგებული რისკ-მენეჯმენტის საკითხები. ბანკის ფინანსური მენეჯერიც რისკ-მენეჯმენტის სფეროში არსებულ პრობლემებს განათლების დაბალი დონით ხსნის. მისი აზრით, სხვა უპირატესობებთან ერთად კომერციულ ბანკებში რისკ-მენეჯმენტის მაღალ დონეს ინფორმაციის სიმრავლე და სიზუსტეც განსაზღვრავს, რითაც ნამდვილად ვერ გამოირჩევიან სხვა სფეროს წარმომადგენელი ქართული კომპანიები.

შეიძლება ჩამოვთვალოთ რამდენიმე მიზეზი, რაც საბანკო სფეროში უფრო მაღალ საფეხურზე აყენებს საინვესტიციო (არა მხოლოდ) რისკის შეფასებისა და მართვის საკითხს, ვიდრე ეკონომიკის სხვა სფეროებში. ესენია:

- 1) ეროვნული ბანკის ფაქტორი, რომლის ანალოგი მძლავრი რეგულატორი არასაბანკო სფეროს წარმომადგენელ კომპანიებს არა ჰყავთ;
- 2) კომერციული ბანკების უმეტესობა უცხო ქვეყნის კაპიტალის მონაწილეობითაა შექმნილი. საქართველოში მოქმედი 19 კომერციული ბანკიდან (2016 წლის სექტემბრიდან საქართველოში 18 კომერციული ბანკი დარჩა. 2 სექტემბერს საქართველოს ეროვნული ბანკის ვიცე-პრეზიდენტის განკარგულებით სს „კავკასიის განვითარების ბანკი - საქართველოს“ საბანკო საქმიანობის ლიცენზია გაუუქმდა. (წყარო - საქართველოს ეროვნული ბანკის ოფიციალური ვებგვერდი, www.nbg.gov.ge) 2016 წლის ივლისის

მდგომარეობით 18 ბანკი უცხოური კაპიტალის მონაწილეობითაა (სებ, 2016). უცხოური კაპიტალის არსებობა განაპირობებს ადგილობრივი კომპანიების ანგარიშვალდებულობის ზრდას. ამას მოჰყვება მოთხოვნილი ინფორმაციისა და საანალიზო მაჩვენებლების მატება, და, შესაბამისად, რისკების აღმოჩენისა და მათი ეფექტური მართვის ალბათობის ზრდაც;

- 3) ეკონომიკის სხვა სექტორებთან შედარებით საბანკო სექტორი უფრო აქტიურად თანამშრომლობს საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციებთან. ეს უკანასკნელნი, კი, მათთან ურთიერთობისთვის საკმაოდ მკაცრ მოთხოვნებს აყენებენ. რაც თავის მხრივ ეფექტურს ხდის კომპანიების მართვის სისტემებს, მათ შორის რისკ-მენეჯმენტშიც;
- 4) კომერციული ბანკებიდან ზოგიერთს თავისი აქციები გატანილი აქვს საერთაშორისო ბირჟებზე (18 კომერციული ბანკიდან 2-ს, ანუ მიახლოებით 11%-ს. ეს მაჩვენებელი სხვა სფეროებში მოღვაწე კომპანიებთან თითქმის ნულის ტოლია იშვიათი გამონაკლისების გარდა (საერთაშორისო ბირჟებზე ქართული კომპანიების მოღვაწეობის მოკლე ისტორია ასეთია: „საქართველოს ბანკი“ პირველი ქართული კომპანია იყო, რომელიც ლონდონის საფონდო ბირჟაზე გავიდა - ეს ფაქტი 2006 წლის ნოემბერში მოხდა. „თიბისი ბანკმა“ იგივე ნაბიჯი 2014 წლის ივნისში გადადგა. მანამდე, 2012 წლის მაისში, „საქართველოს ნავთობისა და გაზის კორპორაციამ“ ლონდონის საფონდო ბირჟაზე განათავსა 250 მლნ. აშშ დოლარის ევროობლიგაციები 6,875%-ში. „საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფის“ აქციები ლონდონის ბირჟაზე 2015 წლის ნოემბერში გავიდა)). მათი ფინანსური ანგარიშგებები არ არის განკუთვნილი მხოლოდ შიდა (საქართველოს) ბაზრისთვის, არამედ უცხოელი, საერთაშორისო სუბიექტებისთვის, რომლებიც ინფორმაციის ანალიზისთვის საუკეთესო კვალიფიკაციის კადრებს იყენებენ. სწორედ, მათ უნდა დაეუფლებოდნენ ჩვენთან დაბანდებების უსაფრთხოება, რაც მაღალი დონის რისკ-მენეჯმენტის არსებობას მოითხოვს. ამას ემატება ბირჟის მოთხოვნებიც,

რაც კიდევ უფრო მეტ ვალდებულებას ქმნის რისკ-მენეჯმენტის სრულყოფისთვის.

რაოდენობრივმა და თვისობრივმა კვლევამ არაერთ კითხვას გასცა პასუხი და საშუალება მოგვცა შეგვექმნა საინვესტიციო რისკ-მენეჯმენტის სრულყოფისთვის კონკრეტული ღონისძიებების სტრუქტურა (დეტალურად ვიხილავთ IV თავში), რომელიც კომპანიებმა რეკომენდაციადაც შეიძლება მიიღონ საინვესტიციო რისკების მართვის გეგმის აწყობისას.

III.2. ქართულ კომპანიებში არსებული მენეჯმენტი, როგორც საინვესტიციო რისკის წარმოქმნის მთავარი წყარო

2016 წელს ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის ინიციატივით ჩატარდა კვლევა, რომლის მიზანიც იყო მისი ოპერირების ქვეყნებში (34 ქვეყანა) კორპორაციული მართვის სტანდარტების გაუმჯობესება. კვლევის შედეგებში აისახა არსებული მდგომარეობა, მოხდა ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება, და ხაზი გაესვა გასატარებელ რეფორმებს. კვლევა ეფუძნება ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის პრინციპებს, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციისა და მსოფლიო ბანკის მეთოდოლოგიას.

ცალკე ანგარიში მიემდგვნა საქართველოს შეფასებას (EBRD, 2016). შეფასება წარმოებდა რამდენიმე კრიტერიუმის მიხედვით. ეს კრიტერიუმები იყო:

- სამეთვალყურეო საბჭოს სტრუქტურა და ფუნქციები;
- გამჭირვალობა და ღიაობა;
- შიდა კონტროლი;
- აქციონერების უფლებები;
- დაკავშირებული მხარეები და ინსტიტუტები.

თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით ქვეყნებს ანიჭებდნენ რეიტინგს. წინასწარ იყო დადგენილი ხუთი სარეიტინგო პოზიცია:

- **ძლიერიდან ძალიან ძლიერამდე** - ამ რეიტინგის მატარებელ ქვეყნებში კორპორაციული მმართველობითი ჩარჩო ხელსაყრელია დასახული მიზნების მისაღწევად და შეესაბამება მართვის საუკეთესო პრაქტიკას;
- **ზომიერად ძლიერი** - ამ რეიტინგის მქონე ქვეყნებშიც კომპანიათა უმეტესობის კორპორაციათა მმართველობითი ჩარჩო ხელსაყრელია მიზნების მისაღწევად, მაგრამ ზოგიერთი ასპექტი საჭიროებს რეფორმებს;
- **დამაკმაყოფილებელი** - მართალია, ამ რეიტინგის ქვეყნებში კომპანიები გვიჩვენებენ მართვის კარგი პრაქტიკის გარკვეულ ელემენტებს, თუმცა არსებობს კრიტიკული საკითხები, რომელთა მოგვარებაც საჭიროებს შემუშავებული რეფორმის მიხედვით სვლას;
- **სუსტი** - ამ რეიტინგის ქვეყნებში კორპორაციული მმართველობის ჩარჩო შესაძლოა გვიჩვენებდეს კარგი პრაქტიკის გარკვეულ ელემენტებს, სისტემა ძირითადად საჭიროებს რეფორმირებას;
- **ძალიან სუსტი** - ამ რეიტინგის ქვეყნების კომპანიებში შეინიშნება კორპორაციული მმართველობის მნიშვნელოვანი რისკები და სისტემა საჭიროებს ძირეულ რეფორმას

სამეთვალყურეო საბჭოს სტრუქტურისა და ფუნქციების მიხედვით საქართველოს მიენიჭა რეიტინგი - „სუსტი“. კვლევამ აჩვენა, რომ ჩვენთან კომპანიებს აქვთ ორდონიანი საბჭოს სისტემა. სამეწარმეო საქმიანობის შესახებ კანონმდებლობის მიხედვით სააქციო საზოგადოების საბჭო შეიძლება შედგებოდეს 3-დან 21 წევრამდე. საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ საბჭოში წევრების მცირე რაოდენობა ეფექტურია - სწრაფად ხდება ინფორმაციის გაცვლა და კონსენსუსის მიღწევა, აქ სინთეზირდება კომპანიის მართვისთვის საჭირო უნარები და ურთიერთმხარდაჭერა. საქართველოშიც კომპანიებში საბჭოს შემადგენლობა საშუალოდ 4.7-ის ტოლია, რაც მცირე ზომად ითვლება, თუმცა მცირე ზომის საბჭოები ჩვენთან იგივე ეფექტის მატარებელი არაა, როგორც ევროპის, თუ მსოფლიოს საუკეთესო მმართველობითი პრაქტიკის მქონე კომპანიებში. ამას კი იწვევს ის, რომ საბჭოებში წევრების შერჩევა არ ხდება კვალიფიკაციის მიხედვით. ძირითად შემთხვევაში კომპანიების საბჭოს წევრების

კვალიფიკაცია არ განსხვავდება სფეროების მიხედვით. საკვალიფიკაციო მოთხოვნები საბჭოს წევრებისთვის არსებობს მხოლოდ ბანკებისთვის. თუმცა აქაც, ხშირ შემთხვევაში არ ხდება დივერსიფიცირება - განსხვავებული უნარების წევრების შერჩევა. ათი უმსხვილესი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებზე ინფორმაციის განხილვისას მხოლოდ ორ შემთხვევაში შედიოდა საბჭოში აუდიტის, აღრიცხვის ან რისკების სპეციალისტი.

კვლევამ აჩვენა, რომ არ არსებობს მოთხოვნა - რეგულაცია, რომ კომპანიებს საბჭოში ჰყავდეთ დამოუკიდებელი დირექტორები. ამ პოზიციაში საქართველომ დაიმსახურა ყველაზე ცუდი შეფასება. ბანკების შემთხვევაში კანონი ადგენს, რომ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი უნდა მოქმედებდეს „გონივრულად, დასაბუთებულად და დამოუკიდებლად“. ბანკების „კორპორაციული მართვის კოდექსის“ მიხედვით ბანკებმა უნდა დაიცვან ბალანსი აქციონერების წარმომადგენლებსა და საბჭოს დამოუკიდებელ წევრებს შორის. თუმცა დამოუკიდებელი დირექტორი მხოლოდ რამდენიმე ბანკს ჰყავს საბჭოში.

კანონი არ ავალდებულებს კომპანიებს შექმნან საბჭოს კომიტეტები. ბანკებს აქვთ აუდიტის კომიტეტები, რომელსაც ქმნის აუდიტის საბჭო, მაგრამ ბუნდოვანია ეს სავალდებულოა თუ არა, რადგან ყველა ბანკს არა აქვს აუდიტის კომიტეტი.

„მეწარმეთა შესახებ“ კანონის მიხედვით სამეთვალყურეო საბჭო აკონტროლებს მენეჯმენტს და საკუთარ თავზე იღებს აღმასრულებელი დირექტორების დანიშვნა - გათავისუფლების პასუხისმგებლობას. თუმცა არ არის განსაზღვრული კომპანიის სტრატეგიის ან რისკების მართვა, როგორც საბჭოს ძირითადი ფუნქცია (განსხვავებით ბანკებისგან).

საბჭოს წევრების ვალდებულებები და ინტერესთა კონფლიქტი რეგულირდება, მაგრამ საკანონმდებლო ჩარჩო დირექტორების მოვალეობებთან დაკავშირებით არ არის ნათლად ჩამოყალიბებული.

გამჭვირვალობისა და ღიაობის მიხედვით საქართველოს მიენიჭა რეიტინგი - „ხელსაყრელი“. კომპანიებს მოეთხოვებათ გამოაქვეყნონ ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაცია წლიურ ანგარიშგებებში. თუმცა, ხშირად, ეს ინფორმაცია არ შეესაბამება

კომპანიის რეალურ პრაქტიკას. კომპანიათა უმრავლესობა მხოლოდ ფინანსურ ანგარიშგებებს აქვეყნებს. კომპანიებიც მცირე ნაწილი აქვეყნებს ვებ-გვერდზე ინფორმაციას აქციონერთა საერთო კრების შესახებ.

კომერციული ბანკების „კორპორაციული მართვის კოდექსის“ მიხედვით აუდიტის კომიტეტმა უნდა შეიმუშაოს სპეციალური პოლიტიკა გარე აუდიტორების მიერ არააუდიტორული მომსახურების შეფასებასთან დაკავშირებით. თუმცა ბანკები ამ წესს არ იცავენ. ისინი უნდა ასხვავებდნენ გარე აუდიტის აუდიტორულ და არააუდიტორულ მომსახურებას, მაგრამ კომპანიები ინფორმაციის გამოქვეყნებისას ერთად აჯგუფებენ მრჩეველთა, კონსალტინგისა და აუდიტის ხარჯებს. გაურკვეველია რას მიეკუთვნება ეს თანხები, რადგან არააუდიტორული გადასახადების შესახებ სხვა ინფორმაცია არ ქვეყნდება.

შიდა კონტროლის მიხედვით საქართველოს მიენიჭა რეიტინგული შეფასება - „სუსტი“. საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით მხოლოდ ბანკები არიან ვალდებული გააჩნდეთ შიდა აუდიტი და აუდიტის კომიტეტი, თუმცა კანონში ბუნდოვნადაა აუდიტის კომიტეტის დაკომპლექტების საკითხი. ზოგიერთ შემთხვევაში აუდიტის კომიტეტი დაკომპლექტებულია მხოლოდ საბჭოს დამოუკიდებელი წევრებისგან და ზოგიერთ შემთხვევაში წევრთა უმრავლესობა არ არის საბჭოს წევრი. ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის მიხედვით ნაკლებ სავარაუდოა ეფექტური იყოს საბჭოში არშემავალი წევრებით დაკომპლექტებული კომიტეტი. კომპანიების ნაწილი საერთოდ არ ასაჯაროებს კომიტეტის წევრთა შესახებ ინფორმაციას. ასევე არ ქვეყნდება აუდიტის კომიტეტის შეხვედრების შესახებ ინფორმაცია. ქვეყანაში არ არსებობს მოთხოვნა „ეთიკის კოდექსთან“ დაკავშირებით, შესაბამისად ის არა აქვთ კომპანიებს.

დიდ კომპანიებს მოეთხოვებათ დანიშნონ დამოუკიდებელი გარე აუდიტი, მაგრამ არ არის ნათელი თუ ვინ ატარებს დამოუკიდებლობის ტესტს. გარე აუდიტორის დანიშვნის ფუნქცია დელეგირებულია აქციონერების საერთო კრებაზე. გარე აუდიტორებს ასევე აქვთ უფლება აწარმოონ არააუდიტორული მომსახურება, რაც საფრთხეს უქმნის მათ დამოუკიდებლობას. გარე აუდიტორების როტაცია არ არის

სავალდებულო. აუდიტორულ დასკვნებს ხელს აწერს მხოლოდ კომპანია, თავისი სახელით, რაც საკანონმდებლო ნონსესია.

აქციონერთა უფლებების მიხედვით საქართველომ მიიღო რეიტინგი - „ხელსაყრელი“. მცირე აქციონერებს (მათ ვისაც 5%-ზე მეტი არ აქვთ) შეუძლიათ მოიწვიონ აქციონერების საერთო კრება. კაპიტალის გაზრდის შემთხვევაში არსებულ აქციონერებს აქვთ აქციების უპირატესი შესყიდვის უფლება. კვალიფიცირებულ უმრავლესობას უფლება აქვს მიიღოს გადაწყვეტილება ძირითადი კორპორაციული ცვლილებების შესახებ. არ არის ცხადი აქვთ თუ არა მცირე აქციონერებს უფლება წამოაყენონ ახალი საკითხი საერთო კრების დღის წესრიგში.

ინსაიდერული ვაჭრობა რეგულირდება კანონით, მაგრამ ამ ნორმების იმპლიმენტაციასა და აღსრულებასთან დაკავშირებული საკითხები ბუნდოვნადაა გაშლილი. კვალიფიციურ უმრავლესობას მოეთხოვება მიიღოს მთავარი კორპორაციული გადაწყვეტილებები. კუმულაციური ხმის მიცემის წესით აირჩევიან წევრები სამეთვალყურეო საბჭოში და ეს წესი გამოიყენება პრაქტიკაში. 50-ზე მეტი აქციონერის არსებობის შემთხვევაში რეესტრი უნდა წარმოებდეს დამოუკიდებელი რეგისტრატორის მიერ. აქციებთან დაკავშირებით მნიშვნელოვანი ცვლილებები უნდა იყოს საჯარო. აქციონერული შეთანხმებები შეიძლება არ იყოს გამჭვირვალე.

დაკავშირებული მხარეებისა და ინსტიტუტების მიხედვით საქართველოს მიენიჭა რეიტინგი - „სუსტი“. ჩვენს ქვეყანაში დღეს არსებული ინსტიტუციონალური ჩარჩო აჩვენებს, რომ კორპორაციულ მმართველობასთან დაკავშირებულ საკითხებს სჭირდება არსებითი გაუმჯობესება. საქართველოს საფონდო ბირჟის ძალიან დაბალი ლიკვიდურობა ვერ უწყობს ხელს უკეთესი კორპორაციული სტანდარტების დანერგვას. ძალიან მცირეა საერთაშორისო იურიდიული კომპანიებისა და საკრედიტო სააგენტოების წარმომადგენლობები ქვეყანაში, რომლებიც როგორც წესი ხელს უწყობენ კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებას. არ არსებობს „კორპორაციული მართვის კოდექსი“. კომერციული ბანკების „კორპორაციული მართვის კოდექსს“ არა აქვს სავალდებულო ხასიათი და პრაქტიკაშიც ნაკლებად იყენებენ. კორპორაციული მართვის საკითხებზე მცირე იურიდიული პრაქტიკა გაგვაჩნია.

როგორც ვხედავთ, კორპორაციული მმართველობის შესაფასებლად გამოყენებული ხუთი კრიტერიუმიდან სამში საქართველოს რეიტინგი აღმოჩნდა „სუსტი“, ხოლო დანარჩენ ორში შუალედური („ხელსაყრელი“) შეფასება მივიღეთ. კიდევ უფრო სრულყოფილ წარმოდგენას შეგვიქმნის შედარებითი ანალიზი, - თუ საქართველოში არსებულ სიტუაციას შევადარებთ კორპორაციათა მართველობითი პრაქტიკის მხრივ ერთ-ერთი მოწინავე პოზიციების მქონე ქვეყნებს. ევროპის სხვა ქვეყნებთან შედარებით უკეთესი ვითარებაა ამ მხრივ პოლონეთში (EBRD, 2016).

ორი ძირითადი განსხვავება ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის მიერ ჩატარებული კვლევის განხილვის თავიდანვე ნათელი ხდება: 1) ჩვენთან არ არსებობს „კორპორაციული მართვის კოდექსი“, პოლონეთში კი მოქმედებს „საუკეთესო პრაქტიკის კოდექსი“. კოდექსი ვარშავის ბირჟამ დაამტკიცა 2002 წელს, მას შემდეგ განახლდა 2005, 2007 და 2012 წლებში. მას კანონის ძალით სავალდებულო სავალდებულო ხასიათი აქვს ვარშავის ბირჟის ლისტინგში მყოფი კომპანიებისთვის; 2) ფასიანი ქარაღების ბაზარი და მისი ფუნქციონირებისთვის საჭირო ინსტიტუციონალური გარემო ჩვენთან განვითარების გაცილებით დაბალ საფეხურზეა, ვიდრე პოლონეთში. მის გარეშე კი წარმოუდგენელია კორპორაციული მართვის საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვა და განვითარება ქვეყანაში.

საქართველოსა და პოლონეთის მდგომარეობებს შორის არსებული განსხვავებების ილუსტრაცია წარმოდგენილია შემდეგ ცხრილი 3.1-ში.

კომპანიის მენეჯმენტის პრობლემები შეიძლება მომდინარეობდეს კონკრეტული პასუხისმგებელი პირის გამოუცდელობით ან ნაკლები განათლებით, მაგრამ საკმაოდ ხშირად პრობლემების სათავე, არა იმდენად თანამშრომლია, რამდენადაც არასწორი სტრუქტურა.

“ორგანიზაციული სტრუქტურა გაცილებით მეტს წარმოადგენს, ვიდრე, ერთი შეხედვით, უბრალო, არაფრის მთქმელი მართკუთხედების და ხაზების შეერთება, რომელიც, ორგანიზაციაში მხოლოდ პასუხისმგებლობის, როლების და ძალაუფლების განაწილებას უნდა ასახავდეს” (ტოლიაშვილი, 2013).

**ცხრილი 3.1. ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის კვლევის შედეგების
საფუძველზე პოლონეთისა და საქართველოს მდგომარეობების
შედარებითი დახასიათება კორპორაციული მართვის სტანდარტებთან
დაკავშირებით**

	საქართველო	პოლონეთი
1. სამეთვალყურეო საბჭოს სტრუქტურა და ფუნქციები	სუსტი	ხელსაყრელი
1.1. საბჭოს დაკომპლექტება	სუსტი	ზომიერ. ძლიერი
1.2. გენდერული თანასწორობა საბჭოში	სუსტი	ხელსაყრელი
1.3. დმოუკიდებელი დირექტორები	ძალიან სუსტი	ზომიერ. ძლიერი
1.4. საბჭოს ეფექტიანობა	სუსტი	სუსტი
1.5. საბჭოს პასუხისმგებლობა	ხელსაყრელი	ხელსაყრელი
2. გამჭვირვალობა და ღიაობა	ხელსაყრელი	ზომიერ. ძლიერი
2.1. არაფინანსური ინფორმაციის ღიაობა	ხელსაყრელი	ზომიერ. ძლიერი
2.2. ფინანსური ინფორმაციის ღიაობა	ხელსაყრელი	ძლიერი
2.3. ანგარიშგება ბაზრისა და აქციონერების წინაშე	ხელსაყრელი	ძლიერი
2.4. გარე აუდიტის ღიაობა	ხელსაყრელი	ზომიერ. ძლიერი
3. შიდა კონტროლი	სუსტი	ზომიერ. ძლიერი
3.1. შიდაკონტროლის ჩარჩოს ხარისხი	სუსტი	ზომიერ. ძლიერი
3.2. შიდა და გარე აუდიტის ხარისხი	ხელსაყრელი	ზომიერ. ძლიერი
3.3. აუდიტის კომიტ. ფუნქც. და დამოუკიდებლობა	სუსტი	ზომიერ. ძლიერი
3.4. ტრანზაქც. კონტრ. და ინტერესთა კონფლიქტი	ხელსაყრელი	ზომიერ. ძლიერი
4. აქციონერების უფლებები	ხელსაყრელი	ხელსაყრელი
4.1. აქციონერთა საერთო კრება	ხელსაყრელი	ხელსაყრელი
4.2. დაცვა ინსაიდერული ვაჭრობისგან	ხელსაყრელი	ზომიერ. ძლიერი
4.3. მცირე აქციონერების დაცვა და წვდომა ინფორ.	სუსტი	ზომიერ. ძლიერი
4.4. აქციონერების რეგისტრაცია	ზომიერ. ძლიერი	ხელსაყრელი
5. დაკავშირებული მხარეები და ინსტიტუტები	სუსტი	ზომიერ. ძლიერი
5.1. კორპ. მმართველობის სტრუქ. და ინსტიტუტები	სუსტი	ზომიერ. ძლიერი
5.2. კორპორაციული მმართველობის კოდექსი	სუსტი	ზომიერ. ძლიერი
5.3. ინსტიტუციონალური გარემო	ხელსაყრელი	ძლიერი

წყარო: გვალაია, 2016.

კარგად შესწავლის შემთხვევაში, აღმოვაჩინო, რომ სტრუქტურის დეტალური ანალიზით, შეიძლება, საკმაოდ დიდი სიზუსტით მივხვდეთ:

- რა საკითხს განიხილავს უმაღლესი მენეჯმენტი ხშირად და რაზე იხარჯება უფრო მეტად კომპანიის სახსრები;
- რომელი ამოცანების გადასაწყვეტად გაცემული დავალებების შესრულება უჭირს ორგანიზაციას ყველაზე მეტად, რისთვის ვერ იცლის, ამის ნაცვლად რა კეთდება ან სულაც უქმად თუ კარგავს დროს;
- ინიციატივების გადაადგილება უფრო მეტად მენეჯმენტის იერარქიის ქვედა საფეხურებიდან ხორციელდება ზემოთკენ, თუ პირიქით;
- რა სფეროებში და რა საკითხებზე აგროვებს ორგანიზაცია ინფორმაციას და კომპეტენციას. ქვედანაყოფების დასახელებები განსაზღვრავს რისკენ არიან ორიენტირებული თანამშრომლები ყოველდღიურად, რა ცოდნა გროვდება და რა უნარები ვითარდება მათში;
- რა პრობლემებზე იქნება ინფორმირებული სათანადოდ კომპანიის მენეჯმენტის ზედა რგოლები, რა ვერ მიაღწევს მათ ყურამდე და რაზე დახუჭავენ თვალებს;
- კომპანიაში არსებული სტრუქტურა რამდენად პასუხობს მის წინაშე მდგარ ძირითად გამოწვევებს, არის თუ არა ის წინაპირობა სხვადასხვა დანაყოფებს შორის კოორდინაციის მაღალი დონის მიღწევისთვის. ორგანიზაციის სამსახურებიდან რომელი მოქმედებს შეთანხმებულად და რომელი არა;
- რა ტიპის ბიუროკრატიული ბარიერები იქმნება კომპანიაში, სად ვლინდება ისინი. რა საკითხთან დაკავშირებით ვერ ახერხებენ ცალკეულ სამსახურები სათანადო რესურსების მობილიზებას და რომელი მართველობითი რგოლის, თუ ქვედანაყოფის კომპეტენციას წარმოადგენს მათი მხარდაჭერა;
- კომპანია შუა რგოლის მენეჯერებიდან ვის უნარებს იყენებს სათანადოდ და ვისას ვერა. არის თუ არა გადანაწილებული დატვირთვა შუა რგოლის მენეჯერებზე მათი კომპეტენციისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით, ხომ არ არის დისპროპორცია პასუხისმგებლობებში, ვინმე ზენორმატიულ დატვირთვას ხომ არ განიცდის, ზოგი კი უქმად ხომ არ არის?! (ტოლიაშვილი, 2013)

“სტრუქტურა ადამიანს უკეთესს ვერ გახდის, თუმცა არასწორ სტრუქტურას შეუძლია ყველაზე საუკეთესოც კი ორგანიზაციის უუნარო, არაქმედითი წევრი გახადოს, მისთვის დამახასიათებელი, იქამდე დაფარული, ცუდი თვისებები და ხასიათი ზედაპირზე ამოიტანოს და დაპირისპირების, ქაოსის, ბოროტების მიზეზად აქციოს” (ტოლიაშვილი, 2014). სწორად გააზრებული სტრუქტურა კი, თითქოს, არაფრით გამორჩეულ თანამშრომელსაც კი, შესაძლებლობების მაქსიმალურ ზღვარზე აიყვანს და საკუთარი თავის წარმოჩენის განსკუთრებულ პირობებს შეუქმნის.

ორგანიზაციის სტრუქტურა პასუხისმგებლობის, ძალაუფლების და ფუნქციების გადანაწილების სისტემას წარმოადგენს და მისი გავლენა ადამიანებზე ამ სამ კომპონენტთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებებიდან მომდინარეობს.

- **არაცხადი პასუხისმგებლობა** - სტრუქტურის მიხედვით ცალსახად უნდა იყოს განსაზღვრული ყოველი პასუხისმგებელი პირის ფუნქციები. კომპანიის პერსონალისთვის ნათელი უნდა იყოს მათზე დაკისრებული ამოცანები და ამათგან მომდინარე შედეგები. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თავიდან ვერ ავიცილებთ თანამშრომლების მიერ ენერჯისა და დროის არამიზნობრივ ხარჯვას. საბოლოოდ ეს მიგვიყვანს არეფექტიანი შრომის პროცესამდე, როდესაც მანამდე წარმატებით მომუშავე ადამიანები ვეღარ ქმნიან ღირებულებას, ვერ ადაპტირდებიან ახალ, ბუნდოვანი ამოცანების მქონე პოზიციაზე, და სანამ საკუთარ თავს იპოვიან, სხვებისთვის ხდებიან პრობლემის წყარო.

ისეთი პოზიცია კი, სადაც ცხადადაა განსაზღვრული ამოცანები და შედეგები, საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენის და პიროვნული, თუ პროფესიული განვითარების მეტ საშუალებას იძლევა;

- **არაადეკვატური ძალაუფლება** - არაცხადი პასუხისმგებლობა დამახინჯებულად ავლენს ადამიანის პიროვნებას, მის შინაგან სამყაროს, ხოლო არაადეკვატური ძალაუფლება თავად პიროვნებას ცვლის. ხასიათის მუტაცია, ფსიქიკის ნგრევა, კონტექსტიდან ამოვარდნილი ქცევა ის შედეგებია, რაც პოზიციასთან შეუფერებელ ძალაუფლებას მოყვება.

ადეკვატური ძალაუფლება პიროვნების ჰარმონიული მოქმედების საწინდარია. ამ დროს ნაკლებად მოსალოდნელია გადაწყვეტილების მიმღებმა დაკარგოს რეალობის აღქმა და თავისი თავის კრიტიკული შეაფასება ვერ შეძლოს;

- **ფუნქციების დუბლირება** - სხვადასხვა თანამშრომელზე ერთიდაიგივე ფუნქციის დაკისრება გაურკვევლობამდე და კონფლიქტურ სიტუაციამდე მიგვიყვანს. მსგავსი ფუნქციები პერსონალისთვის არასტაბილურ გარემოს ქმნის, რაც თავის მხრივ უარყოფითი შედეგების ჯაჭვად გარდაიქმნება.

დუბლირებულ ფუნქციებთან ერთად, შეუძლებელია, არ ვახსენოთ უსარგებლო ფუნქციები. დროთა განმავლობაში ზოგიერთი ფუნქცია, შეიძლება, ნაკლებაქტუალური გახდეს. მსგავსი ფუნქციებით დატვირთული პერსონალი, კი, ქედითუნარო ხდება, კარგავს მოტივაციას, და კომპანიიდანაც კი მიდის.

ზოგჯერ კომპანია ცდილობს გამოიყენოს თანამშრომლის უნარები და აკისრებს ამოცანებს, რომლებიც მის კომპეტენციაში შედის, მაგრამ კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი შედეგების მომტანი არ არის. მსგავსი „ჰუმანური“ ნაბიჯი, როგორც წესი, არაპროდუქტიულია. ადამიანი კარგად აკეთებს, რაც იცის, მაგრამ სხვებს ვერ არწმუნებს მის საჭიროებაში, შესაბამისად, ვერ იღებს მხარდაჭერას, და შედეგებიც აყოვნებს. ამას კი მოჰყვება თვითშეფასების ვარდნა ფსიქოლოგიური ტრამვირება (ტოლიაშვილი, 2014).

შეუძლებელია ჩვენი საქმიანობის ორგანიზება ისე შევძლოთ, რომ გარკვეული პერიოდის შემდეგ ორგანიზაციულ სტრუქტურას შეცვლა არ დაჭირდეს. ამ ცვლილებების აუცილებლობაზე კი შეიძლება მეტყველებდეს შემდეგი გარემოებები (სინერჯი ჯგუფი, 2015:23):

- **მენეჯმენტის ქვედა რგოლებიდან წამოსული ინიციატივების სიმცირე** - როდესაც ახლის ძიების, ინიციატივებით გამოსვლის პროცესი ორგანიზაციის კოლექტივის ცხოვრების მხოლოდ ფორმალური მდგენელია (ან ფორმალურადაც არ არსებობს). ახალი იდეების გამოთქმას ერიდება, არა მხოლოდ დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები, არამედ მაღალი რგოლის მენეჯმენტიც. არავინ ცდილობს პასუხისმგებლობა აიღოს. ეს კი, იმაზე მიანიშნებს, რომ სტრუქტურა

გადასახედია, რათა ცხადი გახდეს სხვადასხვა ამოცანებზე პასუხისმგებელი პირები;

- **ამოცანების მომრავლება, რომელთა ადრესატის მოძიებაც რთულდება** - მსგავსი შემთხვევების სიხშირის მატება, მითუმეტეს, ისეთ პრობლემებთან მიმართებით, რომელთა მოგვარებაც პირველადი მნიშვნელობისაა, პირდაპირ მიუთითებს სტრუქტურის არაეფექტიანობაზე და მისი უპირობო ცვლილების საჭიროებაზე;
- **მოსალოდნელი დავალებების თავიდან არიდების ან სახვაზე გადაბარების შემთხვევების მუდმივი ზრდა** - ამ დროსაც ძირითად პრობლემას პასუხისმგებლობისგან გაქცევა წარმოადგენს, ოღონდ, ეს ვლინდება არა მხოლოდ თავის არიდებაში, არამედ სხვაზე გადაბარებაში. ასეთ ვითარებაში პრაქტიკულად შეუძლებელი ხდება დამნაშავის განსაზღვრა, მიზეზების პოვნა საიდანაც გენერირდა პრობლემა, ვერ ვიღებთ სათანადო განმარტებებს არსებულ კითხვებზე. ამ ყველაფრის ლოგიკური ახსნა სტრუქტურის არაეფექტიანობაში უნდა ვეძებოთ - სტრუქტურას მნიშვნელოვნად აცილებული გამოდის უფლებების, პასუხისმგებლობი, როლების განაწილების ფაქტობრივი მდგომარეობა; ვეღარ ვარკვევთ ვის რა ევალება და რა მოეთხოვება. საჭირო ხდება სტრუქტურის გარდაქმნა, ფუნქციების ხელახლა გადანაწილება;
- **გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დროში გაწელვა** - მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები ხშირად არიან ოფისის გარეთ, არცთუ იშვიათად, არაპროფილური საკითხების მოგვარებით კავდებიან, ვეღარ ახერხებენ მენეჯმენტის გუნდის წევრებთან საჭირო ინტენსივობით კომუნიკაციას. რის გამოც მოუგვარებელი რჩება, არა მარტო მომავალზე ორიენტირებულ პროექტებთან დაკავშირებული პრობლემები, არამედ მიმდინარე საკითხებიც. ასეთი შემთხვევების სიხშირე, დროში გაწელილი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, ამით გამოწვეული არარელვანტური შედეგები ცხადყოფს, რომ სტრუქტურა არაეფექტიანია;
- **მიმდინარე პროცესებზე რეაქციის დაგვიანების წესად ქცევა** - როდესაც კრიტიკული ნაბიჯები იგვიანებს, ახალი შესაძლებლობების შექმნაში

საგრძობლად ჩამოვრჩებით კონკურენტებს, როდესაც გუნდი გრძობს, რომ მეტოქეები ასწრებენ გამოწვევებთან ადაპტაციას და გზასაც ვერ პოულობენ რეალობის შესაცვლელად, მაშინ საჭიროა სტრუქტურის გადახედვა და მისი გარდაქმნის დაწყება.

მას შემდეგ, რაც დავრწმუნდებით, რომ სტრუქტურა შესაცვლელია, საჭიროა ფრთხილი კონცეფციის შემუშავება სტრუქტურაში ცვლილებების შესატანად. ეს კონცეფცია უნდა აიგოს შემდეგ ნაბიჯებზე (სინერჯი ჯგუფი, 2015:107):

- **სტრუქტურის აღწერა.** პასუხისმგებლობის განაწილებაზე მოსალოდნელი დავების თავიდან ასაცილებლად, ფუნქციების სიცხადისთვის და ინფორმაციის სწრაფი ნაკადის უზრუნველყოფისთვის საჭიროა, სტრუქტურა საკმარისად დეტალურად გაიწეროს. ამისთვის საჭიროა დოკუმენტად ჩამოყალიბდეს ყოველი სტრუქტურული ერთეულის მოვალეობა, პასუხისმგებლობა, მუშაობის მიმართულება, უფლებები.

ეფექტიანი სტრუქტურის შექმნის პროცესი ვერ შემოიფარგლება დოკუმენტაციის ფორმალური გაწერით. შემსრულებლების მხრიდან ამ დოკუმენტების სერიოზულად აღსაქმელად საჭიროა ყველა მათგანში დაცულ იქნას ერთი სტილი და გამოყენებულ იქნას ერთნაირი ტერმინები. ისე არ უნდა ხდებოდეს, რომ დოკუმენტის ავტორებს თავად ავიწყდებოდეს მათში ასახული შინაარსი.

როგორც წესი დოკუმენტაციას იურისტები უნდა ქმნიდნენ. სულ ცოტა, მისი კრიტიკული. შრომის მსგავსი ორგანიზება დოკუმენტებს უფრო ქმედითს და რეალურ პროცესთან მეტად თავსებადს გახდის;

- **სტრუქტურის კომუნიკაცია.** სტრუქტურასთან დაკავშირებული ახსნა-განმარტებების მიცემა ყველა დაინტერესებულ პირზე შეუფერხებელი, გამართული პროცესი უნდა იყოს, როგორც სტრუქტურის გარდაქმნამდე პერიოდში, ასევე ცვლილებისას და მისი დასრულების მერეც. ამისთვის უნდა გამოიყოს თანამშრომელი, სასურველია კომპანიის ერთ-ერთი ხელმძღვანელი, რომელიც გააკონტროლებს ინფორმაციის საჯაროობას და სწრაფ გავრცელებას.

ეფექტიანი ქმედებისთვის კოლექტივის მცირე ჯგუფებთან სისტემატიურად უნდა ტარდებოდეს შეხვედრები, სადაც სკრუპულოზურად განიხილავენ ახალ სტრუქტურას. პირველი პირები აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართული პროცესში. მათი მონაწილეობა განხილვებში გაზრდის დაგეგმილი ცვლილებების ლეგიტიმაციის ხარისხს და მათ მნიშვნელობას თანამშრომლების თვალში;

- **სტრუქტურის დაკომპლექტება.** სანამ სტრუქტურა დაკომპლექტდება, მანამდე უნდა განისაზღვროს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ყველა საშტატო ერთეულისთვის და ამაზე პასუხისმგებელი უდა იყოს ის ჯგუფი, რომელიც აღწერს სტრუქტურას.

სასურველია თანამშრომელი თავად ასახელებდეს პოზიციას სადაც გააგრძელებდა მუშაობას, ხოლო შესაბამისობის დამდგენი კომისია, კი საზღვრავდეს თუ ვინ რა სამსახურს შეეფერება. საჭიროა განისაზღვროს, ცვლილების მსურველებიდან ვისი მოთხოვნის დაკმაყოფილება იქნებოდა უფრო ეფექტური. ის პოზიციები, კი, რომელიც შიდა კადრებით ვერ დაკომპლექტდება, შეიძლება გარედან შერჩევით შეივსოს;

- **კოლეგიალური რგოლების ამოქმედება.** კოლეგიალური რგოლების (დირექტორატი, კადრების განყოფილება, მარკეტინგის კომიტეტი, საოპერაციო საბჭოები, IT განყოფილება და ა.შ.) ამოქმედება ახალი სტრუქტურის ფორმირების გზაზე ყველაზე მგრძობიარე ნაწილია. მითუმეტეს იქ, სადაც მსგავსი მუშაობის გამოცდილება არ აქვთ. ამ დროს პირველი შეხვედრები განსაკუთრებით მძიმეა. მაგრამ, თუ შეხვედრები გაგრძელდება, მაშინ კოლეგიალური რგოლი კომპანიისთვის პოზიტიური შედეგების მომტანი მალევე გახდება;

- **სტრუქტურის გაშვების შემდგომი პერიოდის მართვა.** პრაქტიკულად შეუძლებელია ახალი პროექტის მომზადების პროცესი უნაკლოდ წარიმართოს, ამიტომ მოსალოდნელია ცვლილები ახალ სტრუქტურას მისი ამოქმედებიდან რამდენიმე დღეში დასჭირდეს. პირველი ექვსი თვე ახალი სტრუქტურა სისტემატიური კონტროლის ობიექტი უნდა იყოს, საგანგებოდ ამისთვის შექმნილი მუშაჯგუფი მუდმივად უნდა აკვირდებოდეს სტრუქტურის

ამოქმედებას და, თუ რაიმე ნაკლს აღმოაჩენს, მყისიერად უმკლავდებოდეს მას. სამუშაო ჯგუფის საქმიანობაზე ინფორმირებულნი უნდა იყვნენ რიგითი თანამშრომლებიც. ამ უკანასკნელთა შენიშვნები და მოსაზრებები სტრუქტურასთან დაკავშირებით აქტიურად უნდა განიხილებოდეს.

თუ შევაჯამებთ მენეჯმენტის დარგის სპეციალისტებისა და ჩვენი დაკვირვების შედეგებს, მაშინ ქართული კომპანიების მიერ საინვესტიციო პროექტების რეალიზებით მისაღები შედეგებიდან გადახრის გამომწვევ მოვლენებად გვევლინება:

- **ფაქტობრივ და ფორმალურ მმართველობით სტრუქტურას შორის განსხვავება** (გურაბანიძე, 2011:28-31). ეს ყველაზე მეტად გავრცელებული პრობლემაა ქართულ კომპანიებში. ფუნქციების ფაქტობრივი განაწილება, ძალიან ხშირად, რადიკალურად განსხვავდება ოფიციალურად გაწერილი განაწილებისაგან. სამუშაო ადგილის, სამსახურების, დეპარტამენტების დასახელებები არათუ არ ასახავენ იმ ქვედანაყოფებში და პოზიციებზე განხორციელებულ სამუშაოს, არამედ სრულიად განსხვავდებიან მისგან. ეს, კი, არაერთი პრობლემის გამომწვევი მიზეზი ხდება: მცირდება მოტივაცია, შრომის ნაყოფიერება, პროცესები ქაოსურ ხასიათს იღებს;
- **უმაღლესი იერარქისთვის დაქვემდებარებული სტრუქტურების სიმრავლე.** ქართულ კომპანიებში, ლამის, ყველა სამსახური ცდილობს გენერალური დირექტორის უშუალო დაქვემდებარებაში აღმოჩნდეს. ეს ნიშნავს სხვადასხვა, თუნდაც წვრილმან, საკითხებზე არაერთ შეხვედრას. ამის წინააღმდეგი არც უმაღლესი იერარქები არიან და კომპანიის სტრუქტურის აწყობისას სიამოვნებით იქვემდებარებენ ნაკლებად მნიშვნელოვანი ფუნქციის ქვედანაყოფებს. ამას კი მოჰყვება რიგები დირექტორთან, დროში გაწეილი ან საერთოდაც განუხილველი პრობლემები, ძალაგამოცლილი დირექტორი, რომელიც ცდილობს თავი აარიდოს ამ ვაჭხანალიას, მეტი დრო გაატაროს საქმიან შეხვედრებზე, საღამოებზე კომპანიის გარეთ.

როგორც გამოცდილებამ აჩვენა, 5-7 უშუალო დაქვემდებარებულზე მეტის ეფექტიანი მართვა წარმოუდგენელია, მით უმეტეს, იმ სტილით და დელეგირების იმ ხარისხით, რომელიც ხშირია ქართულ კომპანიებში;

- **ერთი ხელმძღვანელისთვის ერთზე მეტი პირველი რიგის ამოცანის დაქვემდებარება.** კომპანიებში ხშირია შემთხვევა, როდესაც რომელიმე ქვედანაყოფის წარმატებული ხელმძღვანელი ცდილობს გავლენების გაფართოებას. ამის რეალიზება კი სურთ კომპანიისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი კიდევ ერთი ფუნქციის გადაბარებით. მენეჯმენტი ხშირად თანახმაა ამაზე, მითუმეტეს მაშინ, როცა აღნიშნული ფუნქციის განხორციელება ხარვეზებით მიმდინარეობს, მასზე პასუხისმგებელი პირები ვერ ართმევენ თავს დაკისრებულ მოვალეობებს. გამოდის, რომ ერთი ხელმძღვანელის ხელში თავს იყრის ორი ან მეტი სტრატეგიული მნიშვნელობის მიმართულება. თავიდან შესაძლოა წარმატებულად გამოვიდეს ასეთი სინთეზი, მაგრამ რამდენიმე თვის შემდეგ თავს იჩენს დროის განაწილების პრობლემა - აღმეჩნდება, რომ ორივე მიმართულება თანაბრად დიდ დროს და ყურადღებას მოითხოვს, ხელმძღვანელი იძულებული ხდება არჩევანი გააკეთოს, რაც ორგანიზაციის საჭიროებიდან კი არ გამომდინარეობს ხოლმე, არამედ ხელმძღვანელის პირადი მისწრაფებებიდან (მას რა გამოდის უკეთ ან რაზე მუშაობა სიამოვნებს). ამას შედეგად მოჰყვება ერთგვარი მმართველობითი დისბალანსი, რადგან გადაუწყვეტელ სტრატეგიულ ამოცანასთან ერთად ორგანიზაციაში შესაძლოა იყოს ხელმძღვანელი, რომელსაც არცერთი პრიორიტეტული საკითხი არა ჰქონდეს ჩაბარებული და დიდ დროს ხარჯავდეს ნაკლებად მნიშვნელოვან პრობლემებზე. კომპანიაში რთულდება მმართველობითი კომპეტენციის დაგროვება, რაც თავის მხრივ იწვევს ინიციატივების სიმცირეს;

- **ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანებზე პასუხისმგებელი ქვედანაყოფების იერარქიული დაკნინება.** ხშირად ხდება, როდესაც კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი ამოცანები არათუ უშუალოდ გენერალური დირექტორს ან მის რომელიმე მოადგილეს აბარია, არამედ ერთ-ერთი სამსახურის რიგითი

სპეციალისტის დაქვემდებარებაშია. პრობლემა კი ისაა, რომ დაბალ რგოლებს მმართველობით სტრუქტურაში ნაკლები ყურადღება ექცევა, ამასთან მათი გავლენაც და გამბედაობაც ნაკლებია, მეტი რესურსი იმ ამოცანებზე მიიმართება, რომელიც უფრო მაღალ რგოლს ახარია. ასე, რომ კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი საკითხები შესაძლოა გადაუჭრელი დარჩეს;

- **დეპარტამენტებში ფუნქციების არა შინაარსის, არამედ მათი ხელმძღვანელების გამოცდილების, ცოდნის და სურვილების მიხედვით დაჯგუფება (სტრუქტურის აწყობა არა სტრატეგიის, არამედ ადამიანების მიხედვით).** ხშირად ართულებს ამ ფუნქციების ხარისხიანად განხორციელებას. ან სულაც ხელს უწყობს ისეთი გარემოს ჩამოყალიბებას, რომელშიც ამ ფუნქციის განხორციელებაზე აქტიური მუშაობა საერთოდ არავის ინტერესში არ შედის. და ეს ხდება მაშინაც კი, როდესაც მის ხარისხიანად განხორციელებას ორგანიზაციისათვის კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს. ჩვენთან ფუნქციებს აჯგუფებენ უფრო იმის მიხედვით, თუ ტოპ მენეჯმენტის გუნდში რომელი მიმართულებით ვის უკეთესი გამოცდილება და ცოდნა აქვს და არა იმის მიხედვით, რომელი ფუნქციების ერთ სტრუქტურაში არსებობა არის ხელსაყრელი ორგანიზაციისათვის და რომლების არა.

ცნობილია, რომ ის ფუნქციები, რომელთა შორისაც აქტიური კოორდინაცია და კარგი კომუნიკაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, სასურველია იყოს ერთი ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში, ვინაიდან ეს ამცირებს მათ შორის ინფორმაციის გაცვლის, კოორდინირებული მუშაობისათვის საჭირო ტრანზაქციულ და დროით დანახარჯებს. ამ დროს, ნაკლები პრობლემები ამოდის დირექტორატის დონეზე და მეტი საკითხები შიგნით დივიზიონში, ან დეპარტამენტში წყდება, რაც აადვილებს ქვედანაყოფების ურთიერთთანამშრომლობას. და პირიქით, ფუნქციები, რომლებიც ერთმანეთს უნდა აკონტროლებდეს ერთ სამსახურში ექცევა, ინფორმაციის დიდი ნაწილი აღარ ამოდის ტოპ მენეჯმენტის დონეზე, აღარ არის საშუალება გადაწყვეტილების უფრო კომპლექსურად განხილვისა. შესაბამისად, იზრდება იმის რისკი, რომ მნიშვნელოვანი სირთულეები, მათი მოკლე დროში განხილვის

და გადაწყვეტის ნაცვლად საერთოდ უგულებელყოფილ იქნეს. დირექტორებს და სამსახურის ხელმძღვანელებს თითქმის არ გამოაქვთ მათდამი დაქვემდებარებული ქვედანაყოფების შიგნით არსებული პრობლემები, რამდენად მნიშვნელოვანიც არ უნდა იყოს ისინი ორგანიზაციისათვის. ფიქრობენ, მათი კარგი მენეჯერობა იმაში გამოიხატება, რომ დამოუკიდებლად შეძლონ ასეთი პრობლემის მოგვარება. შედეგად საკითხი არ იჭრება იქამდე, სანამ პრობლემის მასშტაბი მნიშვნელოვნად არ გაცდება ქვედანაყოფის საზღვრებს. მაშინ კი პრობლემის მოგვარება, როგორც წესი, უკვე ძალიან რთულდება. ყველა ორგანიზაციისათვის არსებობს ფუნქციები, რომელთა დაჯგუფება არ შეიძლება, რადგან მათი განხორციელების პროცესში მენეჯმენტის ჩართულობა და ინფორმირება სათანადო ხარისხისა და მასშტაბის ვერ იქნება. სამწუხაროდ, სტრუქტურის კეთების პროცესში ამ საკითხს ხშირად არასათანადოდ, ან საერთოდ არ ითვალისწინებენ.

- **მარკეტინგის ფუნქციების ერთ ქვედანაყოფში გაერთიანება.** ეს ხშირ შემთხვევაში ამცირებს ქართული კომპანიების მარკეტინგული საქმიანობის ეფექტიანობას. იმის ნაცვლად, რომ სწორი და შედეგიანი მარკეტინგი, რომელიც თავის თავში აერთიანებს ისეთ უმნიშვნელოვანეს ფუნქციებს, როგორცაა: პროდუქტების განვითარება, გაყიდვების სტიმულირება, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, კომპანიის ბრენდის, ან ბრენდების განვითარება ხშირად ერთ განყოფილებაშია მოქცეული. ეს, ძირითადად, იმას იწვევს, რომ იგი პოლიგრაფიული სარეკლამო მასალების დამზადებით, რეკლამების შეკვეთით და გაშვებით არის დაკავებული და არა ზემოთჩამოთვლილი მნიშვნელოვანი ფუნქციებით. შედეგად მარკეტინგი, რომელიც მთელი ორგანიზაციის მიერ, ყველა დონეზე უნდა ხორციელდებოდეს ერთ მენეჯერში იკეტება. ეს მაშინაც კი, როდესაც იგი დირექტორატის წევრია, არ უზრუნველყოფს ამ ფუნქციების მიმართ ორგანიზაციის სათანადო ყურადღებას. ხშირ შემთხვევაში აუცილებელია, დირექტორატში ორი, ან მეტი წევრი წარმოადგენდეს მარკეტინგულ ფუნქციებს,

ანუ ეს ფუნქციები იყოს სწორად გაშლილი და განაწილებული ორგანიზაციის მთელ სტრუქტურაში და არ იყოს თავმოყრილი მხოლოდ ერთ განყოფილებაში.

- **კოლეგიალური რგოლების არაეფექტური მოქმედება და მათი გაუქმება.** კოლეგიალური რგოლებს (დირექტორატი, განვითარების საბჭო, მარკეტინგის, IT, რისკების კომიტეტები და ა.შ.) გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭებათ ორგანიზაციის ეფექტურ მოქმედებებში. იგი კომპანიას საშუალებას აძლევს გააუმჯობესოს კომუნიკაცია თანამშრომლებს შორის, უწყვეტად, უფრო სწრაფად და პროდუქტიულად წარმართოს მნიშვნელოვანი პროცესები, მიიღოს ბევრად უკეთესი გადაწყვეტილებები და ხელი შეუწყოს მათ აღსრულებას. ამ რგოლების დადებითი გავლენა შესაძლოა პირველივე დღეებიდან ვერ ვიგრძნოთ, და ამან ნაჩქარევი დასკვნებისკენ არ უნდა გვიბიძგოს. კოლეგიალური რგოლების ამოქმედება რთულია, გაუქმება კი ძალზე ადვილი. სწორედ ამიტომ, დიდი მნიშვნელობა აქვს, რამდენად თანმიმდევრული იქნება მენეჯმენტი რგოლების ამოქმედებისას, რამდენად სწორად შეირჩევა მისი ხელმძღვანელი, რამდენად იქნება მისი წევრების ჩართულობა და აქტიური მონაწილეობა უზრუნველყოფილი, რამდენად სტაბილური იქნება განსახილველი საკითხების ნაკადი. ეს ყველაფერი განაპირობებს რგოლის ეფექტურობას, ავტორიტეტს და სიცოცხლისუნარიანობას.

მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომელიც ქვედა რგოლებში იდეების გენერაციას ამცირებს, მათი განხილვის და მათზე მსჯელობის ერთობლივი, რეგულარული, კოლეგიალური ფორმატების არარსებობა ან მათი უსისტემო ფუნქციონირებაა. თუ ადამიანებს არ მიეცემათ საშუალება და არ დაეკისრებათ ვალდებულება რეგულარულ შეხვედრებზე გამოხატონ მოსაზრებები, ამა თუ იმ მიმართულებით გაუმჯობესების შესაძლებლობებზე, ისინი ნამდვილად არ დაიწყებენ ბევრი და რთული ბარიერების გადალახვას მენეჯმენტამდე მათი ინიციატივების მოსატანად. შესაბამისად ამ უკანასკნელთა მხრიდან პერიოდული საყვედურები მათ მიმართ, თუ რატომ არ გამოდიან ისინი ინიციატივებით, არ არის სამართლიანი;

- მართვის ქვედა რგოლების ნაკლები ჩართულობა იდეების გენერირებაში. ადგილობრივ კომპანიებში მართვის მთავარ გამოწვევას ინიციატივების გენერირების ადგილის ცვლილება წარმოადგენს. ცხადია, რომ თუ ქვემოდან წამოსული ინიციატივების რაოდენობა არ გაიზრდება, მენეჯმენტის შემოთავაზებული იდეები არც რელევანტურობით, არც ხარისხით, არც ორიგინალურობით საკმარისი არ იქნება. იდეების მხოლოდ ზემოდან გენერირების პრაქტიკის პირობებში, ქვედა რგოლებს ან არ მოწონთ, ან არ ესმით ეს იდეები. ამიტომ, ხელმძღვანელები მაქსიმალური მონდომების პირობებშიც კი თითზე ჩამოსათვლელი საშუალო მნიშვნელობის იდეის რეალიზებას თუ ახერხებენ. სწორედ, ეს გარემოება ხდება ძირითადი მიზეზი რისკები იდენტიფიკაციის, თუ მათზე რეაგირების პროცესში წარმოქმნილი პრობლემებისა. ამასთან, ხელმძღვანელ პირებთან ერიდებიან მათ მიერ გენერირებული იდეების სუსტ მხარეებზე საუბარს. ან თუ ეუბნებიან უშედეგოდ, რადგანაც იდეის ავტორებს თითქმის ყოველთვის მოსწონთ თავიანთი იდეები და მთელი ძალაუფლებით ცდილობენ მათ განხორციელებას. ამიტომ, უფრო ეფექტური იქნება, თუ რესურსები დაიხარჯება ქვემოდან წამოსული იდეების კრიტიკაზე, და არა ამ იდეების მოფიქრებაზე და განხორციელებაზე.

პრობლემების პრევენციის ან უკვე რეალიზებულ რისკებზე რეაგირების რეურსები პირველ რიგში როლების და პასუხისმგებლობების განაწილებაში უნდა ვეძებოთ. ორგანიზაციების უმეტესობა თანამშრომლებზე მხოლოდ ფუნქციებს და გასაკეთებელ დავალებებს ანაწილებს, უმჯობესი იქნებოდა თუ სამსახურებზე და მენეჯერებზე ამოცანები და კონკრეტულ შედეგებზე პასუხისმგებლობა გადაანაწილდებოდა. ამით, თავიდან ავიცილებდით ქვედა რგოლებში ინიციატივების გენერაციის რადიკალურ შემცირებას.

გენერაციის შემაფერხებელი ფაქტორი მოფიქრებული იდეების რეალიზების ტვირთია. ადამიანების უმრავლესობა ნაკლებ საუბრობს იდეებზე, რომელთა განხორციელებაც მათი “თავის ტკივილის” წყარო შეიძლება გახდეს. სამსახურები, რომლებიც იდეების მოფიქრებასა და განხორციელებაზე აგებენ პასუხს,

ხშირად, უფრო ადვილ ინიციატივებს ირჩევენ და იმ რაოდენობით, რაც მათი საქმიანობის დადებითი შეფასებისთვის არის საკმარისი.

ამიტომ ორგანიზაცია უნდა ცდილობდეს, ყველგან, სადაც გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა იდეების სიმრავლე, ორიგინალურობა და მიზნის მიღწევის სისწრაფე და ხარისხი, ერთმანეთისგან გაყოს იდეების წარმოქმნის პასუხისმგებლობა და შესრულების პასუხისმგებლობა. ამ წესით უფრო მეტ საინტერესო იდეას შემოგვთავაზებს ჯგუფი, რომელიც მხოლოდ სიახლის ძიებით და დასაბუთებით იქნება დაკავებული. განხორციელებაზე პასუხისმგებლებს კი, თუნდაც პირველი ჯგუფიდან არ მოაკლდებათ კონტროლი იდეების რეალიზებისას.

IV თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტი, როგორც რეაქცია კომპანიის შიგა და გარე სტიმულებზე და მისი მართვის კულტურის სრულყოფის საშუალებები

IV.1. კომპანიაში საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტის პოლიტიკის ფორმირება

საინვესტიციო პროექტის რისკების მართვის პრაქტიკის და კულტურის დასახვეწად საჭიროა კომპლექსური ღონისძიებების ჩატარება, როგორც შიდა, კორპორაციული პოლიტიკის დამუშავება და სტრატეგიის შერჩევა, ასევე გარე სტიმულების გაჩენა, რომელიც ხელსაყრელ გარემოს შექმნის რისკ-მენეჯმენტის პროცესის გასავითარებლად კომპანიაში.

ზედა თავებში მოყვანილი ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელია ერთგვარი შეჯამება და იდენტიფიცირება მოვახდინოთ იმ შიგა და გარე ფაქტორებისა, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ რისკის მართვის პროცესზე:

შიგა ფაქტორები:

- დანახარჯების შემცირებასა და საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებაზე ფოკუსირება;
- ტოპ-მენეჯმენტის წამოყენებული მოთხოვნები;
- რისკის მართვის ინტეგრირებული მეთოდების შემუშავება კომპანიაში დასანერგად;
- კომპანიის მიერ შეთავაზებული მომსახურების ან პროდუქციის დივერსიფიკაცია;
- კორპორაციულ მოთხოვნებზე შესაბამისობის დემონსტრირების სურვილი;
- რისკის აპეტიტის დონის ცვლილება;
- შემოსავლებისა და ბაზრის წილის დაკარგვა;
- კომპანიის ოპერაციული ხელმძღვანელობისგან მოთხოვნების წამოყენება;
- კომპანიის მართვის არსებული სტრუქტურის შეუსაბამობა ორგანიზაციის მიზნებთან;

- ბიზნესის გეოგრაფიული ექსპანსია.

გარე ფაქტორები:

- ეკონომიკური სიტუაციის გაუარესება;
- კონკურენციის გამწვავება;
- ნორმატიული და მარეგულირებელი მოთხოვნების ცვლილება;
- მოთხოვნები კომპანიის რეპუტაციის შენარჩუნებაზე;
- ზეწოლა ინვესტორების მხრიდან;
- კაპიტალის ბაზარზე მდგომარეობის ცვლილება;
- კლიენტთა ბაზის შემცირება;
- ზეწოლა სარეიტინგო კომპანიების მხრიდან;
- ზეწოლა კლიენტების მხრიდან;
- მომწოდებელთა სანდოობა;
- პარტნიორი სადაზღვევო კომპანიების ფინანსური მდგრადობის გაუარესება;
- სადაზღვევო დაფარვების ცვლილება;
- გეოპოლიტიკური არამდგრადობა.

ცხადია, შიგა და გარე ფაქტორები ქმნიან გარემოს, ერთგვარ ამოცანათა ბლოკს, რომელთა გადაწყვეტაცაა საინვესტიციო რისკ-მენეჯმენტის მიზანი. მაშინ ეს უკანასკნელი გვევლინება, როგორც რეაქცია სხვადასხვა გამაღიზიანებელზე, და შესაბამისად საინვესტიციო პროექტების რისკებზე ანგარიშგების მომზადება დაგვეხმარება:

- რესურსების რაციონალურ განაწილებასა და ბიუჯეტირებაში;
- მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი რისკების გამოვლენაში;
- კომპანიის ჯამური რისკების შეფასებაში;
- ცალკეულ რისკებს შორის კავშირის გამოვლენაში;
- ხელმძღვანელობის მიერ გადაწყვეტილების მიღებასა და სტრატეგიის შემუშავებაში;
- დაინტერესებული პირებისთვის სანდო ინფორმაციის მიწოდებაში;

- რისკების დადებითი მხარეების გამოვლენაში (რისკის, როგორც შესაძლებლობის განხილვა);
- ახალი რისკების გამოვლენაში, რომლებიც ადრე კომპანიის რისკების რეესტრში არ იყვნენ ჩართულნი.

ამ პოტენციური ამოცანების გათვალისწინებით მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საინვესტიციო პროექტის რისკების მართვის ორგანიზებისთვის კომპანიამ შემდეგი ღონისძიებებით ისარგებლოს:

- რისკ-მენეჯმენტის კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბება, - რაც გულისხმობს ფასეულობების შიდა სისტემისა და ქცევის კოდექსის შექმნას. რისკის მართვის კორპორაციული კულტურის მთავარი ელემენტია კომპანიის თანამშრომლების რწმენა, რომ რისკის მართვა მათი ყოველდღიური საქმიანობის მთავარი ნაწილია;
- რისკებზე საანალიზო ინფორმაციის ხარისხის ამაღლება;
- რისკის ანალიზის შედეგების გამოყენება სტრატეგიული დაგეგმვისას და ხელმძღვანელობის მიერ გადაწყვეტილების მიღებისას, - ეს პროცესი უნდა ეფუძნებოდეს მაღალი მმართველობითი რგოლების მიერ ქვემდგომი მენეჯერების აქტიურ მხარდაჭერას რისკის მართვაში;
- რისკის მართვის სისტემის ფორმალზად გადაქცევის არდაშვება, - ეს ტენდენცია არაერთი განვითარებული ქვეყნის დიდი კომპანიაში შეინიშნება (Исследование КИМГ, 2010:5);
- ფინანსური კრიზისებისას, თუ სხვა მნიშვნელოვანი რყევებისას რისკების მართვის სისტემის უპირობო გადახედვა, - არა აქვს მნიშვნელობა ამ რყევებს მოჰყვება შესამჩნევი ცვლილებები კომპანიის მიერ დასახულ მიზნებში, თუ არა, მთავარია პრევენცია;
- პოტენციური რისკების შესახებ შემდგომისდაგვარად სრულყოფილი ინფორმაციის ფლობა და ამ რისკების შედეგების ადეკვატური აღქმა;
- რისკების შეფასების ეფექტური და მოცემული კომპანიისათვის პრაქტიკული მეთოდების შერჩევა;

- რისკის დასაშვები დონის განსაზღვრა;
- კომპანიის სხვადასხვა სამსახურს შორის თანამშრომლობის გაძლიერება რისკების მართვის სფეროში;
- კომპანიის საქმიანობის შესაბამისობაში მოყვანა რეგულატორის მოთხოვნებთან;
- კომპანიის კონტრაგენტების რისკების მართვაში მონაწილეობა.

ამ ღონისძიებების ეფექტური გატარებისთვის აუცილებელია მწყობრი პოლიტიკის ჩამოყალიბება და რეალიზება. ამიტომ, იმის გათვალისწინებით რომ ქართულ კომპანიებს არ გააჩნიათ რისკის მართვის ფორმალური მეთოდების გამოყენების პრაქტიკა, თანაც რისკ-მენეჯმენტის ფუნქციის მატარებელი ერთი განყოფილებაც არ მოეძებნება კომპანიათა აბსოლუტურ უმრავლესობას, სასურველი იქნება და საჭიროც, თუ ქართული კომპანიები ისარგებლებენ ქვემოთ მოცემული რისკ-მენეჯმენტის სისტემის ჩამოყალიბებისა და სრულყოფის ალგორითმით, რომელიც ერთგვარი გიდის ფუნქციას შეასრულებს კომპანიებისთვის საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტში. ეს ღონისძიებები რისკ-მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტის ISO 31000-ის შესაბამისობაშია მოყვანილი. უნდა შევნიშნოთ, რომ ეს პირველი მცდელობაა ქართულ სამეცნიერო სივრცეში რისკის მართვის პრაქტიკული ნაბიჯების განმსაზღვრელი პოლიტიკის დამუშავებისა .

გიდი საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტში (Проект типовой Политики по управлению рисками, 2018; ISO 31000, 2018):

მიზანი, ამოცანები და პრინციპები:

საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის მიზანს წარმოადგენს კომპანიის სტრატეგიებით განსაზღვრული მიზნების მიღწევის ხელშეწყობა, რისკების გამოვლენაზე, შეფასებაზე, მართვასა და მონიტორინგზე მიმართული ორგანიზაციული სტრუქტურის, პროცესებისა და რესურსების განვითარებისა და მხარდაჭერის გზით.

რისკის მართვის ამოცანები:

- კომპანიის რესურსების დროული გამოვლენა;
- რისკების რეალიზების შეჩერება და მათი შედეგების შემცირება მისაღებ დონემდე;

- მართველობისა და დირექტორთა საბჭოს წევრების ინფორმირება რისკის მართვის საკითხებზე;
- კომპანიის ფინანსურ სიმყარეზე, სტრატეგიულ და ოპერატიულ მიზნებზე, რეპუტაციაზე რისკების გავლენის მონიტორინგი;
- რისკების მართვის სფეროში კომპანიის ლოკალური ნორმატიული აქტების აქტუალურ მდგომარეობაში შენარჩუნება;
- კომპანიაში რისკების მართვის კულტურის განვითარება, მათ შორის, საგანმანათლებლო ღონისძიებების მოწყობით თანამშრომლებისთვის.

სკ რისკების მართვა შემდეგ პრინციპებს ეფუძნება:

- რისკების მართვა წარმოადგენს მოცემულ პროექტთან დაკავშირებული ყველა ბიზნეს-პროცესის განუყოფელ ნაწილს და შესაბამისი თანამშრომლების პაუხისმგებლობის ქვეშ შედის;
- რისკების მართვა ხორციელდება სისტემატიურად და უწყვეტად;
- რისკების მართვა პრევენციულ ხასიათს ატარებს და მიმართულია რისკის რეალიზების ალბათობის ან მისგან მიღებული ზარალის შემცირებისკენ და არა მსგავსი შემთხვევების შედეგების სრულიად აღმოფხვრისკენ;
- რისკების მართვა წარმოადგენს მართვის ყოველდღიური პროცესის ნაწილს და ითვალისწინებს, რომ თითოეული თანამშრომელი ვალდებულია გამოავლინოს და შეაფასოს რისკები, რათა მეტად ეფექტური გახდეს კომპანიის მენეჯმენტის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი;
- კომპანია ხელმძღვანელობს რისკის მართვის დანახარჯებისა და ამ რისკით გამოწვეული შედეგების დაბალანსების პრინციპით. კომპანიამ შეიძლება არაფერი მოიმოქმედოს რისკის საპასუხოდ, თუ ასეთი ქმედებების დანახარჯები რისკის შედეგების ტოლია ან მეტია;
- რისკების მართვისთვის გამოიყენება მაქსიმალურად ზუსტი, სრული და სანდო ინფორმაცია, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას გასულ პერიოდზე, ანალიტიკურ მასალას, პროგნოზებს და ა.შ.

მონაწილეები და მათი ფუნქციები:

კომპანიაში რისკის მართვის სტრუქტურა მოიცავს შემდეგ ორგანოებსა და ქვედანაყოფებს:

- დირექტორთა საბჭო;
- მმართველობა;
- სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები;
- რისკების მართვის კოორდინატორი;
- სხვა თანამშრომლები.

დირექტორთა საბჭო ახორციელებს ზედამხედველობას რისკების მართვაზე. ამასთან იღებს გადაწყვეტილებებს და იძლევა რეკომენდაციებს რისკებზე ანგარიშგების გაცნობის შემდეგ.

კომპანიის მმართველობა:

- პასუხისმგებელია რისკების ეფექტური მართვის ორგანიზებაზე, რაც საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ, შევაფასოთ და ვმართოთ კომპანიის რისკები;
- ამტკიცებს კომპანიის რისკების რუკასა და რეესტრს;
- ამტკიცებს არსებული რისკების მართვის ღონისძიებების ჩამონათვალს;
- ამტკიცებს რისკის მფლობელების ჩამონათვალს;
- გამოყოფს სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელს, რომელიც რისკებსა და მისი მართვის საშუალებებზე ანგარიშს ახარებს დირექტორთა საბჭოს;
- გამოყოფს რისკის მართვის კოორდინატორს;
- რისკებზე ანგარიშგებაში მოყვანილ ინფორმაციას იყენებს საინვესტიციო და მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას.

სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები:

- უზრუნველყოფენ თავიანთი ქვედანაყოფების თანამშრომლების მიერ რისკის მართვის პოლიტიკით გათვალისწინებული დისციპლინის დაცვას;
- რისკების მართვის კოორდინატორს აწვდიან ინფორმაციას რისკებზე თავიანთი კომპეტენციის სფეროდან. რის შემდეგაც ხდება რისკების რუკისა და რეესტრის აქტუალიზება;

- უზრუნველყოფს მმართველობის მიერ დამტკიცებული რისკის მართვის ღონისძიებების დროულ შემუშავებასა და რეალიზებას;
- რისკის მართვისას ან უკვე რეალიზებული რისკის შედეგების შესარბილებლად ოპერატიულად მოქმედების აუცილებლობის შემთხვევაში გამოყოფს რესურსებს;
- ახდენს ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზებას რისკების შედეგების ან მათი ალბათობის შესამცირებლად;
- იყენებს ინფორმაციას რისკებზე სტრუქტურული დანაყოფის მიზნებისა და ბიუჯეტის ფორმირებისას.

რისკების მართვის კოორდინატორი:

- ახდენს სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის კოორდინირებას რისკების გამოვლენისა და შეფასებისას, ასევე მათი მართვის ღონისძიებების შემუშავებისას;
- უზრუნველყოფს რისკის მართვის პოლიტიკის აქტუალიზებას;
- ახდენს რისკებზე ინფორმაციის აგრეგირებას და ამზადებს ანგარიშგებას კომპანიის რისკებზე;
- ამუშავებს და ახორციელებს კომპანიაში რისკის მართვის კულტურის განვითარებისკენ მიმართულ ღონისძიებებს.

რისკის მართვის კოორდინატორად შეიძლება დაინიშნოს ნებისმიერი თანამშრომელი, რომელიც წელიწადში ორჯერ (შეიძლება კომპანიამ ინდივიდუალურად გადაწყვიტოს სიხშირის საკითხი, თუმცა ინტენსივობის ძალზე ზრდაც რეკომენდირებული არაა) მოახდენს კომპანიის რისკების აგრეგირებასა და აქტუალიზებას.

სხვა თანამშრომლები

- ახდენენ რისკების იდენტიფიკაციას თავიანთი კომპეტენციის სფეროდან;
- ახორციელებენ რისკის მართვისთვის დამტკიცებულ ღონისძიებებს;
- ახორციელებენ რისკის დონის მონიტორინგს თავიანთი კომპეტენციის სფეროდან.

რისკის მართვის პროცესი.

რისკის გამოვლენა პროცესია, რომლის ფარგლებშიც განისაზღვრება ის შიგა და გარე მოვლენები, რომელთა რეალიზებასაც შეუძლია უარყოფითი გავლენა იქონიოს კომპანიის მიერ დასახული მიზნების მიღწევაზე.

კომპანიის რისკების გამოვლენა აუცილებლად უნდა მოხდეს დაგეგმვისა და ბიუჯეტირების წლიური ციკლის ფარგლებში, ხოლო აქტუალიზება - ყოველ ექვს თვეში, ბიუჯეტის გადახედვის ფარგლებში. რისკები შეიძლება შემდეგნაირად გამოვავლინოთ:

- მიმდინარე ან მომდევნო წლის მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრის სტრატეგიული სესიის ფარგლებში. რისკების მართვის კოორდინატორი პასუხისმგებელია რისკების გამოვლენაზე მიძღვნილი დისკუსიის სხვადასხვა ნაწილის მომზადებასა და კოორდინირებაზე;
- იმ სხდომის ფარგლებში, რომელზეც განიხილება მთელი წლის გეგმისა და ბიუჯეტის საკითხები. რისკების მართვის კოორდინატორი პასუხს აგებს რისკის გამოვლენაზე მიძღვნილი განხილვის მომზადებაზე;
- დამოუკიდებელი სამუშაო შეხვედრის ფარგლებში, რომელიც ეძღვნება კომპანიის სტრატეგიის რეალიზებასთან დაკავშირებული რისკების გამოვლენას. რისკების მართვის კოორდინატორი პასუხისმგებელია სამუშაო შეხვედრის ორგანიზებასა და განხორციელებაზე;
- კომპანიის სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან ინდივიდუალური ინტერვიუების ფარგლებში. რისკების მართვის კოორდინატორია პასუხისმგებელი მსგავსი ინტერვიუების მოწყობაზე, პროტოკოლის შემოღებასა და რისკების ინფორმაციის აგრეგირებაზე.

რისკების გამოსავლენად გამოიყენება რისკების კლასიფიკატორი (დანართი). აქ მოცემულია ტიპური რისკები, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია რისკების გამოვლენის პროცესში. სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს შეუძლიათ კლასიფიკატორის გამოყენება, როგორც ინდივიდუალური ინტერვიუს ფარგლებში, ისე კოლექტიური განხილვებში მონაწილეობისას. რისკების კლასიფიკატორი ვერ ამოწურავს და ვერ ჩაანაცვლებს რისკის იდენტიფიკაციის პროცესს.

რისკების გამოვლენის შედეგების მიხედვით რისკების მართვის კოორდინატორი აგრეგირებს ინფორმაციას გამოვლენილ რისკებზე მათივე მართვისა და შეფასებისთვის. გამოვლენილი რისკებისთვის განისაზღვრება მათი მფლობელები, რომელთა ჩამონათვალიც მტკიცდება ხელმძღვანელობის მიერ. გამოვლენილ რისკებს და მათ მფლობელებს რისკის მართვის კოორდინატორი ატარებს რისკების რეესტრში.

რისკების შეფასება

რისკების შეფასების მიზანია რისკების დონის განსაზღვრა და მათგან ყველაზე კრიტიკულის გამოვლენა, რომელსაც შეუძლია უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომპანიის მიერ სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე.

გამოვლენილი რისკების შეფასება ხორციელდება რისკების მფლობელების მიერ და აგრეგირდება რისკის მართვის კოორდინატორის მიერ.

რისკის შეფასება შეიძლება შემდეგი საშუალებებით:

- კოლექტიურად, მუშა შეხვედრის ფორმატში, რომელზეც სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები და რისკის მფლობელები აფასებენ რისკს რისკის მართვის კოორდინატორის მხარდაჭერით;
- ინდივიდუალურად, რისკების რეესტრის შესაბამისი მუხლების შევსებით, რომელიც დაეგზვნება რისკის მფლობელებს რისკის მართვის კოორდინატორის მიერ, გამოვლენილი რისკებისა და რისკების შეფასების კრიტერიუმების მითითებით.

ყველა გამოვლენილი რისკისთვის აუცილებელია შეფასდეს მისი რეალიზებით მიღებული ზარალი და მოხდენის ალბათობა.

რისკის რეალიზებით მიღებული ზარალი ფასდება სამბალიან შკალაზე:

- მაღალი - რისკის რეალიზებამ შეიძლება გამოიწვიოს შემოსავლების მნიშვნელოვანი კლება (20%-ზე მეტი) ან დანახარჯების ზრდა ან სერიოზული დარტყმა მიაყენოს კომპანიის რეპუტაციას;
- საშუალო - რისკის რეალიზებამ შეიძლება მიგვიყვანოს შემოსავლების კლებამდე ან დანახარჯების ზრდამდე საშუალო მოცულობით (5-20%);

- დაბალი - რისკის რეალიზებას შედეგად მოჰყვება მცირე ზომით შემოსავლების შემცირება ან დანახარჯების ზრდა (5%-ზე ნაკლები).

რისკის დადგომის ალბათობაც სამბალიან შკალაზე ფასდება:

- მაღალი - რისკი მანამდეც არაერთხელ დამდგარა, რისკის რეალიზებასთან დაკავშირებით განუსაზღვრელობის მაღალიდონე გვაქვს ან არსებობს წინაპირობები, რომ რისკი უფრო დადგება, ვიდრე არ მოხდება მიმდინარე წლის განმავლობაში;
- საშუალო - რისკი, ალბათ, რეალიზდება წლის განმავლობაში;
- დაბალი - ნაკლებმოსალოდნელია, რომ რისკი დადგება წლის განმავლობაში.

თითოეული რისკი გრაფიკულად აისახება რისკების რუკაზე და ამას საფუძვლად უდევს ინფორმაცია ზარალსა და რისკის რეალიზების ალბათობაზე, რომელსაც რისკის მფლობელები იღებენ. (იხილეთ ცხრილი 2.3.)

შეფასების შედეგების მიხედვით კომპანიის რისკები სამ დონედ ყოფენ:

- მაღალი რისკები - ასეთი რისკები მიუღებელია კომპანიისთვის და საჭიროა მენეჯმენტის აქტიური ქმედებები. გადაწყვეტილებები ასეთი რისკების შემცირებაზე მიიღება კომპანიის მმართველობის დონეზე. ამ რისკებზე გადაწყვეტილებები მაღალ პრიორიტეტულად ითვლებიან, როგორც შესრულების ვადების, ისეფინანსური რესურსებით უზრუნველყოფით;
- საშუალო რისკები - ასეთ რისკებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიიღება სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებისა და რისკის მფლობელების დონეზე. შესრულების ვადები დამოკიდებულია მმართველობითი გადაწყვეტილებების დაფინანსების ხელმისაწვდომობაზე და გრაფიკზე, ასევე, იმ ოპტიმალურ დროზე, რაც საჭიროა კონკრეტული ღონისძიებების განსახორციელებლად;
- დაბალი რისკები - ეს რისკები კომპანიისთვის მისაღებია და არ საჭიროებენ სერიოზულ ფინანსირებას. მიღებული გადაწყვეტილებები შემოიფარგლება იმ პროცედურების დანერგვით და უმნიშვნელო მოცულობის პროდუქციისა და მომსახურების შექმნით, რაც უზრუნველყოფს ნეგატიური შედეგების დადგომის

რისკის შემცირებას. განისაზღვრება რისკის საზღვრები და ხორციელდება მონიტორინგი რისკზე - რისკის დონის ცვლილების შემთხვევაში დროულად რეაგირებისთვის.

რისკის შეფასების პროცესის ფარგლებში მიღებული ინფორმაცია აგრეგირდება რისკის მართვის კოორდინატორის მიერ და აისახება რისკების რეესტრში. (დანართი)

რისკების რუკა და რეესტრი გაეგზავნება მმართველობის დავჯდომარეს შესათანხმებლად. შეთანხმებული რუკა და რეესტრი გაეგზავნება რისკის მფლობელებს ბიუჯეტირების, მიზნების ფორმირების და რისკების მართვის ღონისძიებების შემუშავების პროცესებში გამოსაყენებლად.

რისკის მართვის ღონისძიებების შემუშავება და დანერგვა:

რისკების რუკაზე წითელ ზონაში მოხვედრილი რისკებისთვის, რისკის მფლობელები ამუშავებენ რისკის მართვის ღონისძიებების გეგმას, რაც მოიცავს რეალიზაციის ვადებსა და პასუხისმგებელ პირებს.

რისკების მართვის ღონისძიებებზე ინფორმაციის შეგროვების მიზნით რისკების მართვის კოორდინატორი რისკის მფლობელებს უგზავნის ადრე შეთანხმებულ რეესტრს გამოვლენილი რისკების ჩამონათვლით და მათი შეფასებით. რისკის მფლობელები ავსებენ რეესტრის შესაბამის გრაფებს, რომლებიც ეხება რისკის მართვის ღონისძიებებს და ვადებს. ამის შემდეგ რისკების რეესტრი უკან უბრუნდება რისკის მართვის კოორდინატორს.

რისკის მართვის ღონისძიებები უნდა შემუშავდეს შემდეგი მეთოდებიდან ერთ-ერთის საფუძველზე:

- რისკიდან თავის არიდება ;
- რისკის შემცირება;
- რისკის გადაცემა;
- რისკის მიღება.

მეტ-ნაკლებად მისაღებ მეთოდს წარმოადგენს რისკის თავიდან აცილება ან შემცირება. თუ რისკის შემცირება მიზანშეწონილი არაა ან შეუძლებელია, მაშინ სტრუქტურული ქვედანაყოფების თანამშრომლებმა უნდა შეიმუშაონ ალტერნატიული

ღონისძიებები რისკის გადასაცემად ან მისაღებად. ეს უკანასკნელი რისკის მართვის ნაკლებად ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს.

რისკის მართვის ღონისძიებებზე ინფორმაციის მიღების შემდეგ რისკის მართვის კოორდინატორი ახდენს მიღებული ინფორმაციის აგრეგირებას და აახლებს რისკის რეესტრის შესაბამის განყოფილებას, რის შემდეგაც განახლებული რეესტრი გამოდის მმართველობით სხდომაზე დასამტკიცებლად.

რისკის მონიტორინგი:

მონიტორინგის ფარგლებში კომპანიის რუკა და რეესტრი (რისკების მართვის ღონისძიებების ჩათვლით) ერთხელ მაინც აქტუალიზირდება ნახევარი წლის განმავლობაში. ამასთან რისკის მართვის კოორდინატორი, შესაძლოა სხვა თანამშრომელიც გამოვიდეს რისკის მართვის პროცესის გადახედვის ინიციატივით, თუ ეს აუცილებელია.

რისკის მონიტორინგის ფარგლებში

- იდენტიფიცირდება ახალი რისკები, რომელიც აღწერილი არ არის რუკაზე და რეესტრში;
- გადაიხედება რისკის ღონის შეფასება;
- განიხილება რისკის მართვის ღონისძიებების დანერგვისა და ეფექტურობის ხარისხი. საჭიროების შემთხვევაში ამუშავებენ დამატებით ღონისძიებებს რისკის მართვაში.

რისკზე ანგარიშგება:

ექვსი თვის მიხედვით რისკის მართვის კოორდინატორი ამზადებს ანგარიშგებას დირექტორთა სბჭოსთვის. იგი მოიცავს:

- კომპანიის რისკების რუკას;
- კომპანიის რისკების შედეგებს;
- რისკის მფლოფელების ჩამონათვალს.

არსებითი ცვლილებების პირობებში ნებისმიერ დოკუმენტში რისკის მართვის კოორდინატორი ამზადებს რიგგარეშე ექვსთვიან ანგარიშს რისკებზე და გეგმისგარეშე ანგარიში წარედგინება დირექტორთა საბჭოს.

რისკის მართვის კულტურის განვითარება:

კომპანიაში რისკების მართვის კულტურის განვითარებისთვის ეწყობა ღონისძიებები თანამშრომლების კომპეტენციის განმტკიცებისთვის რისკის მართვაში, მათ შორის:

- ყოველწლიური სემინარები და საინფორმაციო სესია თანამშრომლებისთვის, რაც მოიცავს ინფორმაციას რისკების მართვის კომპანიაში ჩანერგვის სტატუსზე და შედეგებზე, რისკის მართვის ძირითად ელემენტებსა და ინსტრუმენტებზე, თანამშრომლების ვალდებულებებზე;
- სასწავლო და ინფორმაციული მასალების მომზადება/განახლებას, ასევე სხვა კომპანიების მოწვევას რისკის მართვის სფეროში განმანათლებლური ღონისძიებების მოსაწყობად. კურიერებს კადრების განყოფილება რისკის მართვის კოორდინატორთან თანამშრომლობით.

IV.2. საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის კულტურის განვითარების გარე სტიმულები და მათი გენერირების გზები ქართულ კომპანიებში

ცხადია, წინამდებარე თავის პირველ ქვეთავში აღწერილი პოლიტიკა ორგანიზაციის შიგა ღონისძიებების სისტემაა და მისი პრეროგატივაა მას რა ფორმით მიიღებს, მაგრამ პოლიტიკის დანერგვის მნიშვნელოვნობიდან გამომდინარე, საჭიროა შეიქმნას გარე სტიმულების ჯაჭვი, რომელიც კომპანიებს წახალისებს ან აიძულებს კომერციული მიზნებიდან გამომდინარე, რაც შეიძლება მალე დანერგონ რისკის მართვის ეფექტური ღონისძიებების სისტემა კომპანიაში.

თუ საინვესტიციო რისკების მართვის კულტურის განვითარებას შევხედავთ, როგორც კომანიის რეაქციას გარე სტიმულებზე, მაშინ რისკ-მენეჯმენტის ევოლუცია შეგვიძლია შემდეგ ოთხ სტადიად წარმოვიდგინოთ:

- პირველ სტადია იწყება, როდესაც ბიზნესპროცესის მოწილეები ერთად გადაწყვეტენ ინვესტიციის განხორციელებას, აქ ურთიერთდობის

დამსახურებისა და ინფორმაციის ეფექტური გაცვლის მიზნით იქმნება რისკის მართვისა და მასზე ანგარიშგების ჩანასახოვანი სისტემა;

- მეორე სტადიაზე კომპანია გადადის თუ უწევს გარე კრედიტორთან (ბანკთან, ობლიგაციების მფლობელებთან) ურთიერთობა. აქ ადგილი აქვს პირველ მცდელობებს ინფორმაციის გარე მოხმარებისთვის ჩამოსაყალიბებლად, რისთვისაც იყენებენ კრედიტორებისგან მოწოდებულ ფორმებს, ბლანკებს ან თავად ქმნიან მას მოხმარებლის გემოვნების და ინტერესების გათვალისწინებით;
- მესამე სტადია იწყება, როდესაც კომპანიაში შემოდის უცხოელი ინვესტორი. კულტურათა შეჯახება სასათბურე გარემოს ქმნის რისკ-მენეჯმენტის სრულყოფისთვის. უფრო აქტიურად ხდება უნივერსალური ენის მათემატიკის გამოყენება. რისკის შეფასების მეთოდებში დომინირებს რთული, მათემატიკურ აპარატზე დაფუძნებული მეთოდები, ცდილობენ საქმეში ჩართონ გამოცდილი, საერთაშორისო მენეჯმენტის გამოცდილების მქონე კადრები, რომლებსაც საოცრად დიდი წვლილი შეაქვთ რისკის მართვის კულტურის დახვეწაში;
- მეოთხე საფეხურზე ყოფნა უკვე რისკის მართვის უმაღლესი პილოტაჟია. ამ დონემდე მიღწევისთვის კომპანიას ისეთი გარე გამაღიზიანებელი სჭირდება, როგორცაა საერთაშორისო ბირჟებზე ლისტინგის პროცედურების გავლა. აქ უფრო ღრმავდება წინა საფეხურზე მიმდინარე პროცესები. აქ ხომ ერთბაშად რამდენიმე კულტურის წარმომადგენელი ხდება პოტენციური პარტნიორი, ყველას რისკის თავისებური აღქმა და პრიორიტეტი გააჩნია, ამიტომ რისკების შეფასების მეთოდების შერჩევისას და ანგარიშგების მომზადებისას უფრო მოქნილ და დახვეწილ მეთოდებს ვიყენებთ.

განვითარების ამ სტადიებზე თვალის შევლებაც საკმარისია, რომ აღარ გაგვიკვირდეს ქართულ კომპანიებში რისკის მართვის კულტურის განუვითარებლობა, - საერთაშორისო ბირჟებზე თითზე ჩამოსათვლელი კომპანიებია („საქართველოს ბანკი“ პირველი ქართული კომპანია იყო, რომელიც ლონდონის საფონდო ბირჟაზე გავიდა - ეს ფაქტი 2006 წლის ნოემბერში მოხდა. „თიბისი ბანკმა“ იგივე ნაბიჯი 2014 წლის ივნისში გადადგა. მანამდე, 2012 წლის მაისში, „საქართველოს ნავთობისა და გაზის

კორპორაციამ“ ლონდონის საფონდო ბირჟაზე განათავსა 250 მლნ. აშშ დოლარის ევრობლიგაციები 6,875%-ში. „საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფის“ აქციები ლონდონის ბირჟაზე 2015 წლის ნოემბერში გავიდა (comersant.ge, 2016). ხოლო უცხოელი ინვესტორების მონაწილეობით დიდად განებივრებული არ არიან ადგილობრივი კომპანიები, იქაც კი, სადაც უცხოელი ინვესტორები აქტიურად მონაწილეობენ, უკეთესი მდგომარეობა არ შეიმჩნევა, რადგან ეს კომპანიები ძირითადად პოსტსაბჭოთა სივრცეს განეკუთვნებიან, სადაც თითქმის იგივე სიმწვავეთ აწყდებიან რისკის მართვის კულტურის განუვითარებლობის პრობლემას, როგორც ჩვენთან.

გარე სტიმულების ამოქმედება კომპანიებში რისკ-მენეჯმენტის პროცესის სრულყოფისთვის გარდაუვალი საჭიროებაა, მხოლოდ შიგა ფაქტორებს მინდობილი ქართული კომპანიები დიდი ხანია დრეიფის მდგომარეობაში არიან, ამიტომ გარე იმპულსები აუცილებელია. ვფიქრობთ სასარგებლო იქნება თუ გარე სტიმულების როლში შემდეგ ღონისძიებებს გამოვიყენებთ:

- 1) საქართველოში მოქმედი კომპანიები გავხადოთ ანგარიშვალდებული, რათა მოახდინონ მათ წინაშე მდგარი რისკების იდენტიფიცირება და მათ უზრუნველსაყოფად საჭირო კაპიტალის დათვლა;
- 2) მნიშვნელოვანია კომპანიებს შევუქმნათ მოტივაცია გამჭირვალე გახადონ რისკების შესახებ რაოდენობრივი და თვისობრივი ინფორმაცია;
- 3) უნდა დავნერგოთ პრევენციული ღონისძიებები - უნდა მოვითხოვოთ სტრეს-სიტუაციებში სამოქმედო სტრატეგიისა და კრიზისულ სიტუაციებში ვალდებულებებზე ანგარიშსწორების გეგმის წარმოადგენა;
- 4) უნდა შევიმუშაოთ საერთაშორისო სტანდარტის ISO 31000-ის ადეკვატური შიდა სტანდარტი, რომელიც პირველ ეტაპზე სავალდებულო იქნება სახელმწიფო ტენდერებში მონაწილე კომპანიებისთვის, ხოლო შემდეგ რეკომენდირებული იქნება ყველა კომპანიისთვის;
- 5) შესაძლოა შეიქმნას მაკრო რეგულატორი, რომელიც ზედა პუნქტებში მოყვანილი ღონისძიებების განხორციელებაზე იქნება პასუხისმგებელი და მონიტორინგის ფუნქციას შეითავსებს. არ ვფიქრობთ, რომ მსგავსი ჩარევა ბაზრის თავისუფალი

მოქმედების პრინციპს შეზღუდავს. პირიქით, ბიზნესს ბიძგს მისცემს უფრო მოწესრიგებული გახდეს და საბანკო სფეროს კვალდაკვალ განვითარდეს. იქნებ, შესაძლებელიც გახდეს, რომ ბანკები გაჰყვნენ კომპანიებს განვითარებაში და არა პირიქით, როგორც დღეს ხდება. შეუძლებელია, ჯანსაღი ეკონომიკის მქონე ქვეყანაში ბანკები უსწრებდნენ ბიზნესს განვითარებაში. ამან შესაძლოა კომპანიები დაიცვას თვითგამანადგურებელი ქმედებებისგან;

- 6) საბანკო გამოცდილების გაზიარებით, შესაძლოა დავენერგოთ მრავალრიცხოვანი საანალიზო ინფორმაციის ფორმირების პრაქტიკა. უნდა შევძლოთ მსგავსი ინფორმაციის ფორმირების წახალისება, უნდა მივაჩვიოთ მეწარმეები დაუკვირდნენ დეტალებს, თუნდაც ერთი შეხედვით მეორე ხარისხოვანი ჩანდნენ. არ არის სავალდებულო მსგავსი მუშაობა მხოლოდ საშუალო და მსხვილ ბიზნესში წარიმართოს, თავისუფლად შეიძლება იგივე სტარტაფებშიც განხორციელდეს;
- 7) ერთ-ერთი გამოსავალი შეიძლება გახდეს საკონსულტაციო ცენტრების გაკეთება. განათლების დაბალი დონე მნიშვნელოვანი პრობლემაა რომლის გამოც ჩვენი მეწარმეები არ იყენებენ რისკის მართვის ფორმალიზებულ გზებს. მაგრამ სათანადო განათლების პირობებშიც მარტივი არაა რისკ-მენეჯმენტის განხორციელება, - ინფორმაციის უზარმაზარი ნაკადი აზნევს გადაწყვეტილების მიმღებს, რთულია სანდო და მცდარი საინფორმაციო წყაროების გამიჯვნა, რთულია იმ პარამეტრების მიგნება რის მიმართაც განსაკუთრებით მგრძობიარეა შემოსავალი, მოგება და სხვ.. აი, აქ გვჭირდება გამოცდილი კონსულტანტი, რომელსაც ძალა შესწევს ისეთ პარამეტრებზე და მოვლენებზე მიაქცევინოს ყურადღება მეწარმეებს, რომელთა ცვლილება უფრო ზუსტად პროგნოზირებს მომავალს.

როდესაც ვსაუბრობთ მაკრო რეგულატორის შექმნაზე ან საკონსულტაციო ცენტრების ჩამოყალიბებაზე, ერთ შემთხვევაში მოვიაზრებთ სახელმწიფო ინსტიტუტების გააქტიურებას, ხოლო მეორე შემთხვევაში საგანმანათლებლო დაწესებულებების ჩართულობას, საზოგადოების ფართო მასებისთვის რისკის შეფასებისა და მართვის პროცესების თავიანთ საქმიანობაში დანერგვის უპირატესობის დასამტკიცებლად.

წინამდებარე ნაშრომის მესამე თავის პირველ ქვეთავში ცხადად გამოჩნდა, რომ ჩვენს მიერ ორგანიზებულ კვლევაში მონაწილე რესპოდენტების უმრავლესობა ჩვენი საკვლევო პრობლემის მთავარ მიზეზად ფინანსური განათლების ნაკლებობას ასახელებდნენ. აქ პრობლემის ჯაჭვის ერთ რგოლად შეილძება წარმოვიდგინოთ სათანადო განათლების კადრების დეფიციტი გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებელ წრეებში, ხოლო მეორე რგოლად მთელი საზოგადოების მწირი ფინანსური განათლება, რის გამოც ირღვევა კომპანიებზე ზემოქმედების გარე ბერკეტების სისტემა, რაც მათში რისკ-მენეჯმენტის სრულყოფის მოტივაციას შექმნიდა/გააძლიერებდა.

არაერთი მკვლევარის თუ საზოგადოების კეთილდღეობით დაინტერესებული პიროვნების ნაშრომებში და საჯარო გამოსვლებში აღმოვაჩინეთ, რომ ფინანსური განათლების მქონე ადამიანის უპირატესობად ძირითადად გვევლინება ფინანსური პროდუქტების და კონცეფციების კარგი ცოდნა, სათანადო დროს სათანადო ინსტრუმენტის გამოყენების უნარი. და თუ იმასაც გავითვალისწინებთ, რომ ფინანსური განათლების სტრატეგიის მთავარი მიზანი საოჯახო მეურნეობების ფინანსური სტაბილურობის მიღწევას, მივიღებთ, რომ ფინანსური სტაბილურობის გასაღები ფინანსური პროდუქტების სწორად გამოყენებაში იმალება (Trunk, Dermol, Sirca, 2018; Lusardi, 2019; Starcek, Trunk, 2013). თუ ამ ლოგიკას გავყვებით, ქვეყნებს, სადაც მრავლადაა მაღალი დონის ფინანსური პროფილის სასწავლებელი და გაცილებით ხანგრძლივი პრაქტიკა აქვთ ფინანსური ინსტრუმენტის გამოყენების, ფინანსური განათლების მაღალი დონე უნდა ჰქონდეთ და შინამეურნეობები ნაკლებ მოწყვლადი უნდა იყვნენ ფინანსური ხასიათის გამოწვევების მიმართ. თუმცა, არაერთი კვლევა საპირისპიროს ადასტურებს, განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნებშიც კი სავალალო სიტუაციაა ფინანსური განათლების კუთხით (Lusardi, 2019). მოცემულ ნაშრომში ვერ შევძლებთ ამ გარემოების ყოვლისმომცველ ანალიზს, მაგრამ ზემოთხსენებულ ფაქტს გამოვიყენებთ, რათა სხვა კუთხით დავინახოთ ფინანსური განათლების მოქმედი სტრატეგიები საქართველოს მაგალითზე, რომელიც თავის მხრივ ფინანსური განათლების სტრატეგიის შექმნისას იყენებდა განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნებში აპრობირებულ მიდგომებს.

გასული წლების განმავლობაში საქართველოში ჩატარდა რამდენიმე კვლევა მოსახლეობის როგორც ზოგადი განათლების, ისე ფინანსური განათლების დონის შესაფასებლად (მაგ. 2009 წელს ორგანიზაციის PISA (Programme for International Student ფინანსური განათლების ეროვნული სტრატეგია 15 Assessment) მიერ მოზარდებში ჩატარებული კვლევა; Standard & Poor's-ის 2014 წლის გლობალური კვლევა ფინანსური განათლების დონის შესასწავლად (2014 S&P Global FinLit Survey), და სხვა). აღნიშნულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ როგორც ზოგადი განათლების, ისე ფინანსური განათლების დონის მიხედვით, ქვეყანაში არადადამაკმაყოფილებელი მდგომარეობა იყო (სებ, 2016:14).

ზემოაღნიშნული კვლევები საბოლოო ჯამში არ იძლეოდა საკმარის და მრავალმხრივ წარმოდგენას ქვეყანაში მოსახლეობის ფინანსური განათლების დონესთან დაკავშირებით, რაც მნიშვნელოვანი ბაზისი უნდა ყოფილიყო ეფექტური ფინანსური განათლების ეროვნული სტრატეგიის შესამუშავებლად. ამიტომ, 2016 წლის აპრილში საქართველოს ეროვნული ბანკის ინიციატივით მთელი ქვეყნის მასშტაბით ფინანსური განათლების სიღრმისეული კვლევა განხორციელდა. აღნიშნული კვლევა დიდწილად ეფუძნებოდა ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) ფინანსური განათლების საერთაშორისო ქსელის (International Network on Financial Education - INFE) ფინანსური განათლებისა და ფინანსური ჩართულობის კვლევის მეთოდოლოგიას. კვლევის შედეგებმა გამოავლინა საქართველოს მოსახლეობის ფინანსური განათლების დონე, ქცევებისა და დამოკიდებულებების თავისებურებები, ფინანსური პროდუქტების ცნობადობისა და გამოყენების ხარისხი, და სხვა საინტერესო საკითხები.

სამართლიანობისთვის უნდა აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა კერძო, თუ სახელმწიფო ინიციატივით რამდენიმე წელია ტარდება ღონისძიებები საქართველოში ფინანსური განათლების დონის ასამაღლებლად:

- მომხმარებელთა უფლებების დაცვის სასწავლო პროგრამა:

2015 წელს, გერმანული შემნახველი ბანკების ფონდის (SBFIC) დაფინანსებითა და საქართველოს ეროვნული ბანკისა და ბანკების ასოციაციის მხარდაჭერით, დასრულდა კომერციულ ბანკებში მომხმარებელთა უფლებების დაცვის თემასთან დაკავშირებული

სახელმძღვანელოსა და პრაქტიკული რვეულის შემუშავება. ეს პროგრამა მოიცავს როგორც თეორიულ მასალას, ასევე პრაქტიკულ სავარჯიშოებს და მას კომერციული ბანკები თანამშრომლების მოსამზადებლად აქტიურად იყენებენ (საქართველოს ბანკების ასოციაცია, 2015);

- ბროშურები:

2015 წელს, ევროპული ფონდის სამხრეთ-აღმოსავლეთ ევროპისთვის განვითარების პროგრამის (EFSE DF) მხარდაჭერით, საქართველოს ეროვნული ბანკმა დაასრულა მუშაობა სასწავლო მასალაზე ფიზიკური პირებისა და მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის. ფიზიკური პირებისთვის განკუთვნილი ბროშურა მომხმარებლებს ეხმარება იპოთეკური კრედიტით სარგებლობისას ინფორმირებული გადაწყვეტილებები მიიღონ, ხოლო მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენლებისთვის გამიზნული ბროშურა მომხმარებლებს მნიშვნელოვან რჩევებს აწვდის საკუთარი ბიზნესის უცხოურ ვალუტაში დაფინანსებასთან დაკავშირებით (სებ, 2015:113). აღნიშნული მასალის დაბეჭდვა 2016 წელს დაიწყო;

- დაზოგვის კალენდარი:

დაზოგვის კალენდარი წარმოადგენს ფინანსური განათლების ამდლებისთვის განხორციელებულ კიდევ ერთ საინტერესო პროექტს. საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა, გერმანული შემნახველი ბანკების ფონდთან (SBFIC) ერთად შეიმუშავა დაზოგვის კალენდარი, რომელიც მომხმარებლებს ფულის დაგროვების 12 განსხვავებულ და პრაქტიკულ ხერხს ასწავლის (nbg.gov.ge, 2016);

- საგანმანათლებლო ვიდეორგოლები:

2015 წელს საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა, ქვეყანაში ფინანსური განათლების ამდლების მიზნით, „ხან აკადემის“ (Khan Academy) ფინანსებისა და ეკონომიკის საკითხებზე შექმნილი პოპულარული საგანმანათლებლო ვიდეოების ქართულენოვანი ვერსიების განვითარება დაიწყო. ვიდეოების ქართულენოვანი ვერსიების შექმნა გულისხმობს ვიდეო-გაკვეთილების ტექსტის თარგმნას, შინაარსის ადგილობრივი ბაზრის მიხედვით ადაპტირებას და ვიზუალური გაფორმების უზრუნველყოფას. „ხან აკადემის“ ვიდეო-გაკვეთილები სხვადასხვა ტიპის და ასაკის მსმენელზეა გათვლილი.

ვიდეომასალა მომხმარებლების ფინანსურ და ეკონომიკურ ცოდნას გააუმჯობესებს და მათ უკეთესი ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღებაში დაეხმარება. 2015 წლის დეკემბერში საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა განავითარა და გამოაქვეყნა „ხან აკადემიის“ ხუთი ვიდეოს ქართულენოვანი ვერსია. 2016 წლის განმავლობაში, ევროპული ფონდის სამხრეთ-აღმოსავლეთ ევროპისათვის განვითარების პროგრამის (EFSE DF) მხარდაჭერით, დაიგეგმა კიდევ 40-მდე ვიდეოს ჩაწერა. პირველი 5 ვიდეო მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა: მთლიანი შიდა პროდუქტი (მშპ) და მისი შემადგენელი კომპონენტები, დეპოზიტზე პროცენტის დარიცხვის რთული და მარტივი მეთოდები, ე.წ. „72-ის წესი“, მოთხოვნის კანონი (სებ, 2015:114). ვიდეოები განთავსებულია სპეციალურად ამ მიზნისთვის შექმნილ Youtube არხსა და ასევე საქართველოს ეროვნული ბანკის მომხმარებლის გვერდზე: www.nbg.gov.ge ;

- გლობალური ფულის კვირეული:

გლობალური ფულის კვირეული 2015 წელს, საქართველოს ეროვნული ბანკის ორგანიზებით, მოსწავლე ახალგაზრდობის ეროვნული სასახლის ჩართულობით და საერთაშორისო ორგანიზაციის Children and Youth Finance International (CYFI) კოორდინაციით გლობალური ფულის კვირეული (Global Money Week) საქართველოშიც აღინიშნა. გლობალური ფულის კვირეული მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ყოველწლიურად, მარტის თვეში იმართება და მისი მთავარი მიზანია ხელი შეუწყოს ახალგაზრდა თაობის ჩართულობას ფულის დაზოგვის, ეკონომიკური სისტემის ცვლილებისა და ფინანსური მომავლის შესახებ დისკუსიაში. 2015 წლის კვირეულის დევიზი იყო „დააგროვე დღეს, იყავი დაცული ხვალ.“ ფულის კვირეულის ფარგლებში გაიმართა შემდეგი აქტივობები: ფოტოგამოფენა, ხატვის კონკურსი, საჯარო ლექციები და ა.შ. საუკეთესო მოსწავლეებმა საქართველოს ეროვნულ ბანკში მოისმინეს ლექცია ეროვნული ბანკის ისტორიის, მისი ფუნქციებისა და დაზოგვის კულტურის შესახებ. მოსწავლეები, ასევე, გაეცნენ საკასო ცენტრის მუშაობას (სებ, 2015:114);

- მსოფლიო დაზოგვის დღე:

2015 წელს მსოფლიო დაზოგვის დღე საქართველოშიც აღინიშნა. ამ დღის აღნიშვნა მოსახლეობასა და კომერციულ ბანკებს შორის არსებული ბარიერის

გადალახვის კარგი საშუალებაა. 2015 წელს, მსოფლიო დაზოგვის დღის ფარგლებში საქართველოს ეროვნული ბანკის, გერმანული შემნახველი ბანკების ფონდის (SBFIC) და 5 ქართული კომერციული ბანკის (საქართველოს ბანკი, თიბისი ბანკი, ლიბერთი ბანკი, ვითიბი ბანკი და ფინკა ბანკი) ორგანიზებით სხვადასხვა აქტივობა ჩატარდა. აღსანიშნავია სოციალურ მედიაში ქვეყნის მასშტაბით გამოცხადებული კონკურსი, რომლის ფარგლებშიც ბავშვებმა შეასრულეს ნახატები თემაზე „ოცნების ყულაბა“ და დაასახელეს დაზოგვის მიზნები. გამარჯვებულებს ეროვნულმა ბანკმა საკასო ცენტრში ექსკურსიაზე უმასპინძლა, კომერციულმა ბანკებმა მათ საჩუქრად საბავშვო ანაბრები გაუხსნეს, ხოლო SBFIC-მ ბავშვები სხვადასხვა წამახალისებელი საჩუქრით დააჯილდოვა (nbg.gov.ge, 2015).

ამ ღონისძიებების ლოგიკური გაგრძელება იყო საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ ეროვნული ფინანსური სტრატეგიის შექმნა, რომლის მისიაც გამოცხადდა მთავარი პრინციპებისა და სტრატეგიული მიმართულებების შემუშავება საქართველოში ფინანსური განათლების ასამაღლებლად, ქვეყნის მოსახლეობის ფინანსური სტაბილურობის უზრუნველყოფისა და მათი კეთილდღეობის ზრდის ხელშესაწყობად. სტრატეგიის ძირითად მიმართულებებად განისაზღვრა (სებ, 2016:6):

- ა) ფინანსური განათლების სარგებლიანობის შესახებ ცოდნის ამაღლება;
- ბ) დაინტერესებულ მხარეებს შორის კოორდინაციისა და თანამშრომლობის გაღრმავება;
- გ) განათლების მიღების შესაძლებლობების გაფართოება.

ფინანსური სტრატეგიის რეალიზებას უნდა მოჰყვეს სწორი ფინანსური ქცევის ინტეგრება საზოგადოების მენტალურ მოდელში. სწორი ფინანსური ქცევა ერთ-ერთი მთავარი წინაპირობაა ფინანსური კეთილდღეობისთვის. ეროვნული ბანკის კვლევებმა გამოავლინა მოსახლეობისთვის დამახასიათებელი ქცევების ტენდენციები ხარჯების დაგეგმვასთან, დაზოგვასა და ფინანსური პროდუქტებით სარგებლობასთან დაკავშირებით. როგორც შედეგებმა ცხადყო, მოსახლეობის 40%-მდე ამა თუ იმ ფორმით ახდენდა თანხების შენახვა-დაზოგვას; შედარებით დაბალშემოსავლიან და ფინანსური განათლების დაბალი დონის მქონე რესპონდენტებს თანხის ძირითადად სახლში შენახვა

ახასიათებდათ. ფინანსური განათლებისა და შემოსავლის დონის ზრდის ადეკვატურად, მნიშვნელოვნად უმჯობესდებოდა როგორც დაზოგვის კულტურა, ისე რესპონდენტის შინამეურნეობაში სესხების გამოყენების მაჩვენებელიც. თუმცა, ფინანსური მიზნების დასახვა და ამ მიზნებისათვის კონკრეტული ქმედებების განხორციელება, მათ შორის, დაზოგვა, მოსახლეობის მხოლოდ 57%-ისთვის იყო დამახასიათებელი, რაც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევა გახდა ფინანსური განათლების სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების ფარგლებში (ჩაკვეტაძე, 2016).

ცხადია, დანაზოგების დაბალი დონე არც მხოლოდ ქართული პრობლემაა და არც მხოლოდ განვითარებადი ქვეყნების სპეციფიკა. დენ არიელის ცნობით არც ამერიკელებისთვისაა უცხო ეს მდგომარეობა, თუ ისინი 30 წლის წინ რამდენიმე ათეული %-ს ზოგავდნენ, ცოტა მოგვიანებით - 5%-ს, დღეს უკვე ნულს უტოლდება დანაზოგი. მისი აზრით დღეს შეუძლებელია დაზოგვა და ამის ორ მთავარ მიზეზს ასახელებს: ერთი ის არის, რომ ხალხი არაა მიჩვეული რეალობა გრძელვადიანი პერსპექტივის პრიზმაში განიხილოს, მეორე მიზეზიც ფულის აბსტრაქტულობაშია (Ariely, 2008:128).

რეალობის ძირითადი არქიტექტორი კი კონსუმერიზმია - „მთავარია გვექონდეს, ვიდრე ვიყოთ“ (Фромм, 2017:64) პრინციპზე დაფუძნებული საზოგადოება მიდრეკილია ხარჯვის გაძლიერებისკენ, რათა მსგავსი საგნების ფლობით მაინც მიუახლოვდნენ მათ წარმოდგენაში არსებულ იდეალს. ორ კარიანი მაცივრის შეძენა, თანამედროვე სმარტფონის განვადებით გამოტანა, ძველი მერსედესის საყიდლად სესხის აღება, მაშინ როდესაც მთელი წელი შეიძლება მაცივარი ნახევრადაც ვერ შეავსო, ხშირად თანხაც არ გვექონდეს სმარტფონზე სასაუბრო დროის აქტივაციისთვის ან სულაც საწვავის ვერ შეძენის გამო კვირაობით ავტომობილით ვერ სარგებლობდე, კონსუმერიზმის ქართული გამოვლინებებია.

კონსუმერიზმის გავლენა ძლერდება დაბალი ფინანსური განათლების საზოგადოებაში. „მისით მოტივირებული სამომხმარებლო ბუმები ძირითადად ბანკებიდან ფინანსდება და იქმნება კიდევ ერთი სერიოზული საფრთხე სამომხმარებლო სესხების საპნის ბუშტების სახით“ (ჭითანავა, 2016).

აღწერილი „მოხმარება“ უფრო მძიმე გადასატანი იქნება ჩვენთვის ვიდრე სხვაგან, რადგან მოთხოვნადი საგნები 100%-ით იმპორტირებულია, ამიტომ იგი საგადასახდელო ბალანსის გაუარესების მთავარი კატალიზატორი ხდება.

ქართულ საზოგადოებს არამართლზომიერი ხარჯვის პრობლემა ეროვნული ბანკის მიერაც იდენტიფიცირდა - ჭარბვალუანობასთან ბრძოლა მის მიერ შედგენილი ფინანსური განათლების ეროვნული სტრატეგიის ერთ-ერთი მიზანი გახდა (სებ, 2016:9). მაგრამ, საინტერესოა, რა ღონისძიებებით სცადა პრობლემებთან გამკვლავება?!

2016 წლიდან მოყოლებული საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა სერიოზული სამუშაო გასწია ფინანსური განათლების შემუშავებული სტრატეგიის განსახორციელებლად: მიკრო და მცირე ბიზნესისთვის შექმნა სახელმძღვანელო (სებ, 2018), ასევე შეიქმნა პრაქტიკული სახელმძღვანელო აგრომრეწველობით დაინტერესებულთათვის (სებ, 2018), გაკეთდა სახელმძღვანელო პოტენციურ ინვესტორთათვის კორპორაციულ ობლიგაციებზე (სებ, 2018), მოზარდებისთვის შემუშავდა ფინანსური განათლების პროგრამა „სკოლა-ბანკის“ სახელწოდებით, არამხოლოდ მოსწავლეებისთვის, არამედ სტუდენტებისთვის დამზდა არაერთი საინფორმაციო ბროშურა, მოიფიქრეს სახალისო კომიქსი (სებ, 2018). რა თქმა უნდა გაწეული სამუშაო შთამბეჭდავია, მაგრამ უნდა ველოდოთ უკეთეს შედეგს ვიდრე განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნებმა მიაღწიეს?! მათ ხომ უკვე გაიარეს ეს გზა, მსგავსი ღონისძიებები მათაც განახორციელეს წლებით ადრე, მაგრამ შედეგად რა მიიღეს? ბევრ მათგანში მოსახლეობის ძირითადი ნაწილი კვლავ არ ფლობს ინფორმაციას მნიშვნელოვან ფინანსურ კატეგორიებზე, და რაც მთავარია, არც უფრო მოქნილნი გახდნენ სხვადასხვა ფინანსური გამოწვევების მიმართ (Lusardi, 2019:155).

ვფიქრობთ პრობლემა ღონისძიებების არარელევანტურობაშია. ზოგან უფრო ამართლებს ეს ღონისძიებები, ზოგან ნაკლებ, არადა ერთი შეხედვით ისინი მსგავსი ეკონომიკის ქვეყნებია. სტრატეგიის შემუშავებისას ნაკლებ ხდება ეროვნული, კულტურული, მენტალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტების გათვალისწინება. შესაძლოა, საზოგადოებაში, სადაც მაქს ვებერმა დაწერა „პროტესტანტული ეთიკა და კაპიტალიზმის სულისკვეთება“, ან სადაც 9-10 წლის ბავშვებს რობერტ კიოსაკის

„ვირთხების რბოლას“ ათამაშებენ სკოლაში (ეს თამაში „მონოპოლიის“ ერთგვარი ელექტრონული ვერსიაა, სადაც კამათლის გაგორებაზეა დამოკიდებული მოთამაშის ფინანსური ქცევა. აქ აჩვენებენ ბავშვებს ბუღალტრული აბალანსის ცნებას, აჩვენებენ იმ აზრს, რომ ფუფუნების საგნების შეძენა წამგებიანი სვლაა და შეიძლება თამაშში დამარცხდნენ), არ ჭირდებოდეს განსაკუთრებული ხაზგასმა დაზოგვა როგორ უნდა მოხდეს და რა ტიპის ხარჯია არასასურველი, მაგრამ პოსტსოციალისტური ქვეყნების, განსაკუთრებით საქართველოს მკვიდრთათვის მსგავს მინიშნებებს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს.

ჩვენის ფინანსური განათლების სტრატეგიით ბავშვებს ვეუბნებით, რომ უნდა ისწავლონ, ამით ბევრი ფულის გამომუშავება შეიძლება, უნდა დაზოგონ, ამას პირადი ბიუჯეტის მართვა სჭირდება, მაგრამ არ ვეუბნებით რაში უნდა დაზოგონ, როგორი ხარჯია მიუღებელი. იქმნება შთაბეჭდილება, რომ დაზოგვის ცნებას ერთგვარ შუამავლად ვიყენებთ, რასაც უნდა მოყვეს ბანკების მნიშვნელობაზე საუბარი, მერე კი მათ სხვა პროდუქტებზე გადასვლა. თითქოს, სტრატეგია ორიენტირებულია ფინანსური სფეროსთვის ახალი, უფრო მოწესრიგებული მომხმარებლების აღზრდაზე.

მაგალითისთვის განვიხილოთ „სკოლა-ბანკის“ პროგრამა. ის 15 გაკვეთილისგან შედგება და მხოლოდ ბოლო გაკვეთილშია საუბარი ხარჯების შემცირებაზე. საგულისხმოა ისიც, რომ ეს ყველაზე მცირე გაკვეთილია. სტუდენტებისთვის განკუთვნილი 11 ბროშურიდან მხოლოდ ერთია დაზოგვაზე, ისიც დეპოზიტებთან კონტექსტში, ამასთან რის ხარჯზე უნდა დაზოგვოთ არ არის მიმოხილული. საინტერესოა საბავშვო კომიქსი, რომელშიც სიტყვა „დაზოგვა“ არცერთი ფორმით (ბრუნვაში) არ არის ნახსენები, მის მაგივრად ნახსენებია 4-ჯერ შენახვა და ისიც მხოლოდ მაშინ როცა ბანკზე იწყება საუბარი, და 7-ჯერ არის ნახსენები მოგროვება, რაც სრულიად განსხვავებულია დაზოგვისგან და სხვა ემოციებს იწვევს მსმენელში (სებ, 2018).

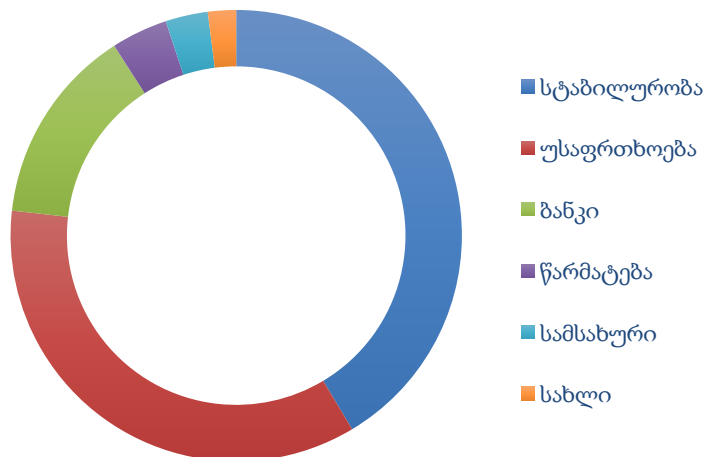
რელევანტური ფინანსური განათლების სტრატეგიის შემუშავებისთვის აუცილებელია კონკრეტული საზოგადოების მენტალურ-ფსიქოლოგიური მიდრეკილებების გაშიფვრა და იმ მგრძობიარე წერტილების მიგნება, რაზედაც უფრო

რეაგირებენ. სწორედ, ამ მიზნით დაგვეგმეთ რამდენიმე ეტაპიანი კვლევა, რომლის პირველი ეტაპის შედეგებზე შეგვიძლია დღეს ვისაუბროთ. ჩვენი შეფასებით, მოქმედი ფინანსური განათლების სტრატეგია უფრო აწყობილია პოზიტიურ მდგენელებზე ანუ რისი გაკეთებაა კარგი და არა იმაზე, თუ რა არის ცუდი და რისი გაკეთება არ შეიძლება. არადა, მთელ რიგ შემთხვევებში ადამიანები უფრო მგრძნობიარეები ნეგატიური შედეგების მიმართ არიან, ვიდრე თანაზომადი პოზიტიური შედეგების მიმართ (Kahneman, Tversky, 1979:47). ამიტომ ჩვენ ვფიქრობთ, რომ ფინანსური განათლების სტრატეგიის ეგიდით ჩატერებული ღონისძიებები ორიენტირებული უნდა იყოს არა იმდენად დანაზოგების ზრდის პროპაგანდაზე, რამდენადაც ჭარბვალთანობისგან, ინტენსიური სამომხმარებლოს სესხებისგან თავის არიდებაზე. თუმცა, ამ ჰიპოთეზას ჯერ გადამოწმება სჭირდება. ამიტომ კვლევის პირველ ეტაპზე გადაწყვეტით დაგვირგვინებით მოსახლეობას რა დამოკიდებულება აქვს ტერმინ „დანაზოგებთან“, ეს სიტყვა მათთვის საკუთარ წარმატებასთან ასოცირდება, თუ ბანკისთვის სასარგებლო კატეგორიასთან, უფრო მგრძნობიარეები „დანაზოგების“ მიმართ არიან, თუ „სესხის“ მიმართ. გამოიკითხა 99 რესპოდენტი, მათი ასაკი მერყეობდა 18-დან 28 წლამდე. ერთ-ერთ კითხვაში გამოკითხულებს სიტყვა „დანაზოდი“ უნდა დაეწყვილებინათ შემდეგი სიტყვებიდან ერთ-ერთისთვის: სტაბილურობა, უსაფრთხოება, ბანკი, წარმატება, სამსახური, სახლი. პასუხების განაწილება დიაგრამა 4.1-შია ნაჩვენები.

მორიგ კითხვაში რესპოდენტებს უნდა აერჩიათ ბანკისთვის რომელი კლიენტი უფრო სასარგებლო იყო: კლიენტი, რომელიც ადებულ სესხებს დროულად ფარავს და ხშირად ცდილობს ისარგებლოს ბანკის კრედიტით, თუ კლიენტი, რომელიც ცდილობს რაც შეიძლება მეტი თანხა დაზოგოს და ბანკში ანაზარზე შეიტანოს. პასუხების განაწილება დიაგრამა 4.2-შია წარმოდგენილი.

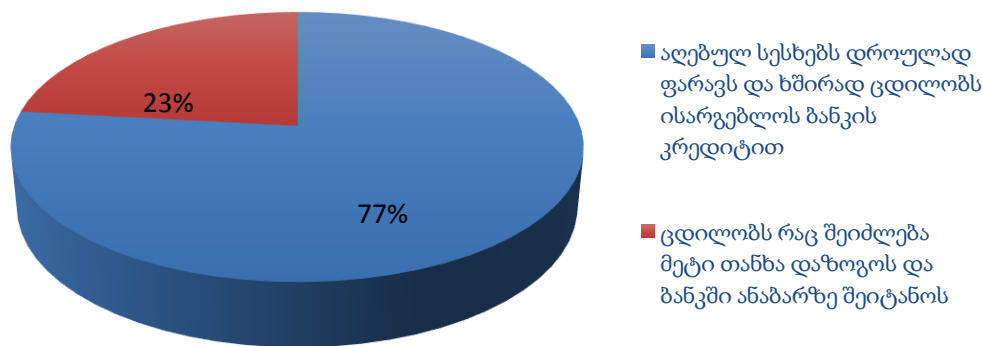
პირველ კითხვაზე პასუხი ცხადყოფს, რომ რესპოდენტების უმრავლესობის დამოკიდებულება ტერმინი „დანაზოგის“ მიმართ სრულად შეესაბამება ფინანსური განათლების სტრატეგიის მიზანს. ამ უკანასკნელის მიზანი ხომ შინამეურნეობების ფინანსური სტაბილურობის მიღწევაა. თუმცა, საინტერესოა ის გარემოება, რომ „დანაზოგს“ ნაკლებ უკავშირებენ წარმატებას.

დიაგრამა 4.1. პასუხების განაწილება კითხვაზე: ჩამოთვლილი სიტყვებიდან რომელს დაუწყვილებდით დანაზოგს?



წყარო: საანალიზო ინფორმაცია აღებულია ჩვენი კვლევიდან.

დიაგრამა 4.2. პასუხების განაწილება კითხვაზე: ვინ არის უფრო სასარგებლო კლიენტი ბანკისთვის?



წყარო: საანალიზო ინფორმაცია აღებულია ჩვენი კვლევიდან.

მეორე კითხვაზე პასუხები, კი, გვჩვენებს, რომ რესპოდენტთა აბსოლუტურ უმრავლესობას (გამოკითხულთა 75%-ზე მეტს) „სესხი“ უფრო სასარგებლო კატეგორიად მიაჩნია ბანკისთვის, ვიდრე დანაზოგი (ანაბარი). ადამიანი, კი, ნაკლებ არის ორიენტირებული სხვისთვის სასარგებლო ქმედებისკენ, და თუ ამას დავუმატებთ, რომ ადამიანები უფრო მგრძობიარეები უარყოფითი კონტექსტის მიმართ არიან, მაშინ

ფინანსური განათლების სტრატეგიაში სამომხმარებლოს სესხებზე მეტ-ნაკლები უარყოფითი ტონით საუბარი გააჯანსაღებს შინამეურნეობების ხარჯვით სტრუქტურას (ნაკლები წილი წავა სამომხმარებლო სესხების მომსახურებაზე და გაიზრდება შინამეურნეობების საინვესტიციო პოტენციალი).

ფინანსური განათლების აუცილებლობაზე საუბრისას ერთ-ერთ არგუმენტად მოჰყავთ სამყაროში მიმდინარე ცვლილებების ფონზე ინდივიდების სოციალური პასუხისმგებლობის ზრდა და რაოდენ მნიშვნელოვანია ისინი იყვნენ განათლებულები. ცხადია, ინდივიდუალური გადაწყვეტილებები გადამწყვეტ როლს ასრულებს, როგორც ცალკეული შინამეურნეობების, ისე საერთო საზოგადოებრივი კეთილდღეობის მიღწევაში. სადაო ისიც არ არის, რომ ფინანსურად განათლებული ინდივიდი უფრო სასარგებლოა ამ მიზნებისთვის. მაგრამ, ნუთუ, ინდივიდი გადაწყვეტილების მიღებისას ყოველთვის რაციონალურ მდგენელს ეყრდნობა, განა, მენტალური და ფსიქოლოგიური ასპექტები ხშირად უფრო გადამწყვეტი არ არის?!

2015 წელს მსოფლიო ბანკის ჯგუფის მიერ მომზადებულ მოხსენებაში „აზროვნება, საზოგადოება და ქცევა“ (World Bank, 2015) ნათლად გამოჩნდა, რომ ყველა ადამიანის, თუნდაც უმაღლესი დონის ექსპერტის აზროვნებაც კი, ექვემდებარება სოციალურ და კულტურულ გავლენებს. ამიტომ რიგითი მოქალაქეების ფინანსური ქცევის სრულყოფისთვის სტრატეგიის შემუშავებისას გადამწყვეტი მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს ამ ფაქტორებს.

რა ღონისძიებები შეიძლება დავუპირისპიროთ ფინანსური განათლების ნაკლებობით პროვოცირებულ, თუ ადამიანის მავნე მიდრეკილებებით გენერირებულ პრობლემებს? საქართველოს ეროვნული ბანკმა განსაზღვრა ფინანსური განათლების ეროვნულ სტრატეგიაში ადეკვატური ღონისძიებები: შეჯიბრებების და ოლიმპიადების ინიცირება სკოლებში, სწავლების მომდევნო ეტაპებზე ფინანსური საგნების სასკოლო კურიკულუმებში ინტეგრირება, ამ მიზნებთან მისადაგებული მასწავლებლის განმავითარებელი აქტივობები; შესაბამისი თემების ჩართვა სტუდენტების სასწავლო კურსის კურიკულუმებში, მათი წახალისება სხვადასხვა საგანმანათლებლო აქტივობებით, შეჯიბრებებით, ამ მიზნით კოორდინირებული ქმედებების დაგეგმვა

სტუდენტური თვითმმართველობის ორგანოებთან ერთად; უმუშევარი მოსახლეობისთვის სატელევიზიო და რადიო გადაცემების, განმავითარებელი ვიდეო რგოლების მომზადება, საინფორმაციო ვებ-გვერდებით და სოციალური მედიის არხებით სათანადო თემების გაშლა; დასაქმებულებისთვის სამუშაო ადგილებზე ფინანსური სწავლების წახალისება; სოფლის მოსახლეობისთვის განათლების გამავრცელებელი მოძრავი პლატფორმების (სპეციალური „სასწავლო“ ავტობუსები) გამოყოფა, გასვლითი სალექციო კურსების დაგეგმვა (სებ, 2016:28).

რა თქმა უნდა, ჩამოთვლილი ღონისძიებები ცალსახად დადებითი მოვლენა იქნება ჩვენი ქვეყნის ფინანსურ ცხოვრებაში, მაგრამ ისინი ვერ ცდებიან მსოფლიოში აპრობირებულ ფინანსური განათლების სტრატეგიის სტანდარტულ ჩარჩოებს. 2015 წელს მსოფლიო ბანკის ჯგუფის მიერ მომზადებულმა მოხსენებამ „აზროვნება, საზოგადოება და ქცევა“, კი აჩვენა, რომ ფინანსური განათლების ტრადიციული ღონისძიებები ნაკლებეფექტიანია (World Bank, 2015; Xu, Zia, 2012). თუ დავაკვირდებით საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ 2015 წლიდან დღემდე განხორციელებულ აქტივობებს, გაგვიჭირდება მათ ეფექტური ვუწოდოთ (თუ ვნახავთ ინტერნეტ პორტალ Youtube-ზე ეროვნული ბანკის ორგანიზებით ატვირთული სასწავლო/განმავითარებელი ვიდეო რგოლების ნახვადობას, ინტერნეტ სივრცის მომხმარებლის საოცრად დაბალ აქტივობას დავაფიქსირებთ - საშუალოდ 400 ნახვაც არ უგროვდება 2-3 წლის ატვირთულ ვიდეო რგოლებს).

ღონისძიებების მარგი ქმედების კოეფიციენტის გასაზრდელად საჭიროა მეტად სპეციფიკური და ნაკლებ უნიფიცირებული მეთოდების დანერგვა, სისტემის შემუშავება, რომელშიც აქცენტირება პიროვნულ ფაქტორზე, მის ფსიქოლოგიაზე, აზროვნების მენტალურ მოდელზე მოხდება.

2015 წელს მსოფლიო ბანკის ჯგუფის მიერ მომზადდა მოხსენება „აზროვნება, საზოგადოება და ქცევა“, მსოფლიოს განვითარების შესახებ (World Bank, 2015:205), მოხსენება ჩვენს ყურადღებას მიმართავს განვითარების სფეროში მიზნის მიღწევის ახალ ინსტრუმენტებზე, და ახლა მიმდინარე ღონისძიებების ქმედითუნარიანობის გაზრდაზე. ისინი აფართოებენ იმ სტრატეგიების და ინსტრუმენტების

შესაძლებლობებს, რომელთა დახმარებითაც შეიძლება მივაღწიოთ სიღარიბის შემცირებას და საერთო კეთილდღეობის. ამ მოხსენებაში ნაჩვენებია, თუ როგორ ჰყენს შუქს მთელ რიგ სფეროებს ადამიანური ფაქტორის უფრო მეტად გათვალისწინება: ბრძოლა ქრონიკულ სიღარიბესთან, ადრეული ასაკის ბავშვების განვითარება, შინამეურნეობების ფინანსური მდგომარეობის საკითხები, ჯანმრთელობის დაცვა და კლიმატის ცვლილებები. ეს ანალიტიკური საფუძველი და მოხსენებაში მოყვანილი ბევრი მაგალითი გვიჩვენებს, თუ რა დაბრკოლებად შეიძლება იქცეს განვითარების გზაზე ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უშლიან ადამიანებს ინფორმაციის დამუშავებაში, და მეთოდები, რომლებითაც ყალიბდება საზოგადოების მენტალიტეტი. და ამ პრობლემებთან ერთად მათი ცვლილებების საშუალებებსაც გვიჩვენებს.

მოხსენებაში ნაჩვენებია, რომ სიღარიბე არა მხოლოდ მატერიალურ დანაკლისთან ასოცირდება, არამედ ერთგვარი ხარკიცაა აზროვნების შესაძლებლობების სახით გადახდილი. ყველა ადამიანის, თუნდაც უმაღლესი დონის ექსპერტის აზროვნებაც კი, ექვემდებარება სოციალურ და კულტურულ გავლენებს. ამიტომ ამ ფაქტორების გათვალისწინება სასარგებლო იქნება ნებისმიერ სფეროში განვითარების პოლიტიკის შემუშავების პროცესში, და ამ პროცესების სრულყოფაში.

მართალია, ეს მოხსენება გლობალურად განვითარებაზეა ორიენტირებული და ავტორების მიზანი არ ყოფილა კორპორაციული მართვის დახვეწა ან მისი ხელშემწყობი ინსტრუმენტების შემოთავაზება. მაგრამ, ჩვენი დაკვირვებით, პრობლემის გადაწყვეტის ახლებური მიდგომა სრულ თანხვედრაშია საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის კულტურის განვითარების მიზნებთან და იმეორებს რისკ-მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტის ახალ გზავნილებს, რომლებიც მოგვიწოდებენ მეტი კონცენტრირება გავაკეთოთ პიროვნულ ფაქტორებზე (ISO 31000, 2018).

ადამიანის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე დაკვირვებამ გამოავლინა სამი პრინციპი, რომელიც განსაზღვრავს ახალ მიდგომებს ქცევისა და განვითარების სფეროში პოლიტიკის შემუშავებისა და განხორციელების მიმართ. პირველ რიგში, ხშირად ადამიანები გადაწყვეტილებას იღებენ ავტომატურად და არა გააზრებულად - ამას „აზროვნების ავტომატურობას“ ეძახიან. მეორე მხრივ, ხალხი რას ფიქრობს და

როგორ იქცევა ხშირად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რას ფიქრობენ და აკეთებენ ადამიანები მათ ირგვლივ - ამას ეძახიან „სოციალურ აზროვნებას“. მესამეც, კონკრეტულ საზოგადოებაში ხალხს გააჩნია საერთო შეხედულებები მათ გარემომცველ სამყაროზე, საკუთარ თავზე - ამას უწოდებენ „მენტალურ მოდელებზე დაფუძნებულ აზროვნებას“ (World Bank, 2015).

მოხსენებაში დოკუმენტურად დასტურდება, რომ ადამიანების აზრობრივი შესაძლებლობები შეზღუდულია მოსახლეობის ყველა სეგმენტში - მათ შორის მსოფლიო ბანკის თანამშრომლებშიც. განვითარების სფეროს სპეციალისტებსაც ახასიათებთ აზროვნების ავტომატიზმი, სოციალური აზროვნება და აზროვნება მენტალური მოდელების საფუძველზე. ამან შეიძლება მცდარი წარმოდგენა შეგვიქმნას ქვეყნის განმსაზღვრელ მიზეზებზე, და არ დაგვანახოს განვითარების სფეროში პრობლემების გადაჭრის შესაძლო გზები.

განვითარების პრობლემაზე მომუშავე ორგანიზაციები უფრო შედეგიანად იმოქმედებდნენ, თუ მათი პრაქტიკოსი სპეციალისტები გაიაზრებდნენ მათი მსჯელობის ფსიქოლოგიურ და სოციალურ განსაზღვრულობას, და ორგანიზაციები შეძლებენ პროცედურების დანერგვას მათი შედეგების შესარბილებლად.

პირველი პრინციპი: აზროვნების ავტომატიზმობა

თუ გამოვალთ სხვადასხვა ეკონომიკურ მოდელებში გამოყენებული გამარტივებული ვითარებიდან, მაშინ ეკონომიკური საქმიანობის სუბიექტები მათ ხელთ არსებულ მთელ ინფორმაციას განიხილავენ და იყურებიან წინ მომავალში, რათა ამათ საფუძველზე დღეს მიიღონ კარგად მოფიქრებული გადაწყვეტილება, რომელიც დაეხმარება კონკრეტული და გრძელვადიანი მიზნების მიღწევაში. სინამდვილეში, ხალხი თითქმის არასდროს არ იქცევა მსგავსად (Gilovich, Griffin, Kahneman, 2002). როგორც წესი ხალხს გააჩნია უფრო მეტი ინფორმაცია, ვიდრე შეუძლიათ გადამუშავება. არსებობს ინფორმაციის ორგანიზების უამრავი მეთოდი, რომლებიც რთულად ემორჩილებიან მოწესრიგებას.

მეორე პრინციპი: სოციალური აზროვნება

ადამიანები საზოგადოებრივი არსებები არიან და იმყოფებიან სოციალური არჩევანის, სოციალური ქსელების, სოციალური თვითგარკვევისა და სოციალური ნორმების გავლენის ქვეშ. ადამიანთა უმრავლესობისთვის მნიშვნელოვანია, თუ რას აკეთებს ხალხი მათ ირგვლივ და როგორ ეწერებიან ისინი ამ ხალხის ჯგუფში, და ისინი თითქმის ავტომატურად იმეორებენ სხვა ადამიანების ქცევას. ბევრი ადამიანისთვის ნიშანდობლივია ისეთი სოციალური არჩევანი, როგორცაა პატიოსნება და ნაცვალება, მათთვის თანდაყოლილია თანამშრომლობის სულისკვეთება. კოლექტიური თვალთახედვით ამან შეიძლება მოგვცეს, როგორც დადებითი ისე უარყოფითი შედეგები; მამუტაბურ თანამშრომლობას საჭიროებს ის საზოგადოებაც, სადაც მაღალია ნდობის საკითხი და საზოგადოება, სადაც მაღალია კორუფციის დონე.

მესამე პრინციპი: აზროვნება მენტალური მოდელების საფუძველზე

ფიქრისას ადამიანი, ჩვეულებრივ, არ ხელმძღვანელობს იმ ცნებებით, რომლებიც თვითონ შეიმუშავა. ამათ მაგივრად ის იყენებს გარშემო საზოგადოებაში ფორმირებულ ცნებებს, კატეგორიებს, სტერეოტიპებს, პროტოტიპებს, მაიდენტიფიცირებელ მახასიათებლებს, მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს და სამყაროზე არსებულ შეხედულებებს. ყველაფერი ეს მენტალური მოდელის მაგალითებია. მენტალური მოდელი ზემოქმედებს იმაზე, რასაც ადამიანი აღიქვამს და როგორ ინტერპრეტაციასაც უკეთებს მის მიერ აღქმულს. არსებობენ მენტალური მოდელები, რომლებიც განსაზღვრავენ ბავშვებთან საუბრის მანერას და შინაარს, დასაზღვევი რისკების სახეობებს, ფულის დაზოგვის მიზნებს, კლიმატის აღქმას და ავადმყოფობების მიზეზებს. ბევრი მენტალური მოდელი სასარგებლოა, სხვებს კი სარგებლობა არ მოაქვთ და ხელს უწყობენ სიღარიბის გადაცემას თაობიდან თაობაზე. მენტალური მოდელი ყალიბდება სოციალური ურთიერთქმედების აღქმის საფუძველზე, რომელსაც ხშირად ხალხი „კულტურას“ ეძახის. კულტურა გავლენას ახდენს ადამიანის მიერ გადაწყვეტილების მიღებაზე, რამდენადაც იგი გამოდის ურთიერთდაკავშირებული სქემების კომპლექსის სახით, რომლებსაც ადამიანები იყენებენ მოქმედებისა და არჩევანის გაკეთების პროცესში. მსგავსი სქემები მოქმედებენ, როგორც ინსტრუმენტები, რომლებიც საშუალებას გვაძლევენ ვიმოქმედოთ და განვსაზღვროთ ეს მოქმედებები.

აზროვნების სამივე ტიპის განვითარებაზე გავლენის შესაფასებლად, განიხილეს მცირე პირადი დანაზოგების და შინამეურნეობების დავალიანების მაღალი დონის პრობლემები - ეს პრობლემები საერთოა ყველა განვითარებული ქვეყნისთვის (შესაძლოა უკეთესი მდგომარეობა არც იმ ზოგიერთ ქვეყანაში იყოს, სადაც შემოსავლების დონე მაღალია). ეკონომიკური პოლიტიკა მნიშვნელოვანწილად აგებულია შეხედულებაზე, რომ დანაზოგების დონის გასაზრდელად საჭიროა შემოსავლის დონის ზრდა. თუმცა, ისეთი ტიპური ცვლადების გვერდით როგორებიცაა: ფასი, შემოსავალი და ნორმატიული ბაზა, დანაზოგებზე გავლენას ახდენს სხვა ფაქტორებიც, მათ შორის აზროვნების ავტომატურობა, საზოგადოებრივ ნორმებზე მიყოლის ფართოდ გავრცელებული ტენდენცია და მენტალური მოდელები. კენიაში, სამხრეთ აფრიკასა და ეთიოპიაში ჩატარებული ექსპერიმენტები გვიჩვენებს ამ სამი ფაქტორის მნიშვნელობას ადამიანების მიერ განვითარების ძირითადი პრობლემების გადაწყვეტისას.

კენიის ბევრი ოჯახი საუბრობდა სახსრების უკმარისობაზე, როგორც მიზეზზე, რომელიც არ აძლევდა მათ საშუალებას განახორციელონ ინვესტიციები პროფილაქტიკური დანიშნულების საგნებში, მაგალითად ინსექტიციდებით დამუშავებულ კოლოს საწინააღმდეგო ბადეებში. ამიტომ მოსახლეობას დაურიგეს ბოქლომიანი ლითონის ყუთები ბარათებით, რომლებზეც ოჯახის წევრებს უნდა დაეწერათ საპროფილაქტიკო სამედიცინო პროდუქტის დასახელება. მკვლევარებმა მიაღწიეს დანაზოგების ზრდას და ინვესტიციებმა ასეთ საქონელში მოიმატეს 66-75 პროცენტით (Dupas, Robinson, 2013).

ამ პროგრამას საფუძვლად დაედო იდეა, რომ ხარჯვის სხვადასხვა ვარიანტის არსებობის მიუხედავად, თანაც ნაღდი თანხის ნებისმიერ დროს დახარჯვის პირობებში, ადამიანები თანხის ხარჯვისას როგორც წესი იყენებენ „ბულალტერიას წარმოსახვაში“ (World Bank, 2015). რომლის დროსაც ისინი არკვევენ დანახარჯების კატეგორიებს და მასთან შესაბამისობაში იწყობა მათივე ქმედებები. მოყვანილ მაგალითში მთავარი იყო, რომ ლითონის ყუთი, ბოქლომი და წარწერიანი ბარათი საშუალებას აძლევდა მოქალაქეებს წარმოსახვაში გადაედოთ თანხა პროფილაქტიკური მედიცინის პროდუქტებზე. მოცემული ღონისძიება ქმედითი გამოდგა, რადგან „ბულალტერია

წარმოსახვაში“ წარმოადგენს „აზროვნების ავომატიურობის“ გამოვლენას და კატეგორიზაციის თუ მარკირების ეფექტს, როდესაც ობიექტის მიკუთვნება ამ თუ იმ კატეგორიაზე დამოკიდებულია იმაზე თუ, როგორ აღიქმება ის.

ახლა განვიხილოთ სოციალური აზროვნების გავლენა. მცირე შემოსავლიან ქვეყნებში ფინანსური განათლების ამაღლების ტრადიციულ პროგრამებს შეზღუდული ეფექტი აქვს. ამის საპირისპიროდ, ამ რამდენიმე წლის წინ (2013) სამხრეთ აფრიკაში განხორციელებულმა მცდელობამ მოსახლეობა ფინანსურად გაენათლებინათ სახალისო სერიალის საშუალებით, გაამართლა. ამ სერიალის გმირი ჩადიოდა ფინანსური თვალსაზრისით მიუღებელ გადაწყვეტილებებს. ის საოჯახო მეურნეობები, რომლებიც უყურებდნენ სერიალს ორი თვის განმავლობაში, ნაკლებად ავლენდნენ ინტერესს აზარტული თამაშების და ძალიან დიდი გადახდების განვადებების მიმართ. შინა მეურნეობები თანაუგრძნობდნენ სერიალის გმირებს, რამაც ისინი უფრო ყურადღებიანი გახდა ფინანსური რჩევების მიმართ, ვიდრე ფინანსური განათლების ამაღლების სტანდარტული პროგრამებით მუშაობის დროს. ამ ღონისძიებების წარმატება განაპირობა „სოციალურმა აზროვნებამ“ - მოვახდინოთ ჩვენი იდენტიფიცირება სხვებთან და ვისწავლოთ მათ გამოცდილებაზე (Berg, Zia, 2013).

მესამე მაგალითის მონაწილე ეთიოპიის მოსახლეობა გახდა. ეთიოპიის მცირე შემოსავლიანი მოსახლეობა ხშირად ჩიოდა, რომ მოქმედებებისთვის ფსიქოლოგიურად ნაკლებად იყვნენ მზად. ისინი აცხადებდნენ: „ჩვენ არაფერზე არ ვოცნებობთ და არაფერს არ მოველით“ ან „ჩვენ ვცხოვრობთ დღევანდელი დღით“ (Bernard, Dercon, Taffesse 2011).

2010 წელს შემთხვევითი წესით შერჩეულ შინამეურნეობებს შესთავაზეს ერთი საათის განმავლობაში ეყურებინათ ოპტიმისტური შინაარსის ფილმები, მათ შორის ოთხი დოკუმენტური ფილმი იგივე რეგიონის მცხოვრებლებზე, რომლებიც ყვებოდნენ, თუ როგორ გაიუმჯობესეს სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, დაისახეს რა კონკრეტული მიზანი და თავდაუზოგავად იშრომეს. ექვსი თვის შემდეგ ამ ფილმის მნახველ შინამეურნეობებს ჰქონდათ უფრო მაღალი ერთობლივი შემოსავლები და უფრო მეტ სახსრებს დებდნენ შვილების განათლებისთვის. გამოკითხვებმა აჩვენეს, რომ

ფილმებმა მაყურებელს გაუფართოეს მიზანსრაფულობისა და იმედის დიაპაზონი, პირველ რიგში ბავშვების მიერ განათლების მიღებასთან დაკავშირებით. კვლევებმა აჩვენეს, როგორ შეიძლება გარკვეული ქმედებებით შევცვალოთ მენტალური მოდელი - ადამიანის შეხედულებები, თუ რისი მიღწევა შეიძლება (Bernard, Dercon, Taffese, 2014).

სწორედ, ეთიოპიის, სამხრეთ ამერიკის, კენიის მიდგომა უნდა იყოს ფინანსური განათლების განმავითარებელი ღონისძიებების დაგეგმვისას სანიმუშო. სწორედ, აზროვნების მენტალური მოდელები და პიროვნების ფსიქოლოგიაზე ორიენტირება და მისი სოციალური სპეციფიკის გათვალისწინება უნდა გახდეს ეროვნული ბანკის, თუ სხვა ინსტიტუციის მგეზავი განმავითარებელი ღონისძიებების შემუშავებისას. საჭიროა, სტრატეგიით გაწერილ ღონისძიებების ფარგლებში მოსახლებისთვის მიწოდებული ინფორმაციის, არა მხოლოდ სემანტიკური, არამედ ეტიმოლოგიური დამუშავება, უნდა გამოვიყენოთ ისეთი კატეგორიები, იმ კონტექსტში, რომელთა მიმართაც საზოგადოება უფრო მგრძობიარეა. უფრო აქტიურად უნდა ვისარგებლოთ განვითარების პოლიტიკაში არსებული წარმატებული მაგალითებით ფინანსურ განათლებაშიც.

დასკვნები

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევების საფუძველზე შეგვიძლია შემდეგი დასკვნების გამოტანა:

1. პირველად საქართველოში ჩვენ ჩავატარეთ რაოდენობრივი კვლევა რისკების მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის დასადგენად. რამაც მოგვცა პირველადი ინფორმაცია, რაც მნიშვნელოვანი გამოდგა არა მხოლოდ ჩვენი კვლევისთვის, არამედ სასარგებლო იქნება სხვა მკვლევრებისთვისაც საბაზო ინფორმაციის როლში. ამ კვლევის შედეგად ერთმნიშვნელოვნად გამოიკვეთა ქართული კომპანიების მენეჯმენტის დამოკიდებულება რისკის მართვის პროცესთან დაკავშირებით;

2. ასევე ჩვენს მიერ მოხდა პირველად საქართველოში საინვესტიციო რისკის მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის თვისებრივი კვლევა. კვლევამ აჩვენა, რომ:

- ა) ფუნქციის დონეზე არ არსებობს კომპანიების უმრავლესობაში რისკის მენეჯმენტი;
- ბ) კომპანიებში ინსტიტუციონალურად არ არის რისკის მართვის საკითხი მოწესრიგებული, გარკვეული პრევენციული ქმედებები, რომლებიც თავის თავში რისკის სწორ აღქმას და მათზე სათანადო ქმედებებს გულისხმობენ, ინდივიდუალურად დამოკიდებული;
- გ) წინასწარ დაგეგმვას ფაქტობრივად არა აქვს ადგილი;
- დ) რისკის მართვა უკვე მომხდარზე რეაგირების დონეს ვერ სცდება;
- ე) რისკის მართვის პროცესში გადამწყვეტი როლი დამფუძნებელს ეკუთვნის;
- ვ) პრობლემის აღმოფხვრისას მუშაობა წარმოებს მხოლოდ შედეგების ტრანსფორმაციაზე და არა მიზეზების აღმოჩენასა და გაქრობაზე;
- ზ) ქართულ კომპანიებში შეიძლება იყვნენ კადრები, რომლებსაც აქვთ სათანადო ცოდნა და გამოცდილება საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვისთვის, მაგრამ, ხშირად, ისინი არ არიან დირექტორები, ან სხვა მმართველ თანამდებობებზე. მათი გამოცდილების დანერგვა რთულია, რადგან

გადაწყვეტილებების მიღება ერთპიროვნულად ხდება დამფუძნებლების ან დირექტორების მიერ;

თ) არც ერთ გამოკითხულ კომპანიას და მათ შვილობილ თუ პარტნიორ ქართულ კომპანიებს არასდროს უსარგებლიათ საინვესტიციო რისკის მართვის ფორმალური მეთოდებით;

3. საერთშორისო პრაქტიკაზე და ქართულ რეალობაზე დაკვირვებით გამოვყავით საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის კულტურის განვითარების ოთხი სტადია, გამოვკვეთეთ წინაპირობები რაც იწვევს ერთი სტადიიდან მეორეზე გადასვლას.

4. კვლევამ გამოავლინა ის ძირითადი მომენტები, რაშიც ქართული ბიზნეს სექტორი ხედავს საინვესტიციო რისკების მართვის კულტურის განუვითარებლობის მიზეზებს:

ა) ფინანსური განათლების დაბალი დონე;

ბ) გამოცდილების ნაკლებობა;

გ) სხვადასხვა თანამდებობის, თუ ფუნქციების მქონე პირებს შორის ურთიერთობის ფორმალიზაციის დაბალი ხარისხი;

დ) კორპორაციული მართვის კულტურის არარსებობა;

ე) კომპანიის ბორდის ავტოკრატიული მმართველობა - რომც იარსებოს რისკ-მენეჯმენტმა მისი გავლენა ნაკლები იქნება ბორდის მიერ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე;

ვ) ქართველების მომავალ განუსაზღვრელობასთან დამოკიდებულების კულტურა, რომელიც რისკების აღქმის თვალსაზრისით უფრო უკულტურობას ნიშნავს;

ზ) საოპერაციო რისკების გაუთვალისწინებლობა, რაც იმაში ვლინდება, რომ ჯანმრთელობის დაზღვევის გარდა სხვა სახის დაზღვევებით ნაკლებ ვსარგებლობთ;

თ) დაბალი ალბათობის მოვლენებზე ყურადღებას გაუმახვილებლობა;

5. სხვადასხვა ექსპერტის შეფასებებისა და ჩვენი კვლევის საფუძველზე გამოვავლინეთ კორპორაციული მენეჯმენტის დონეზე წარმოქმნილი ნაკლოვანებები, რომლებიც ხელს უშლის საინვესტიციო რისკის მართვის სრულყოფას:

ა) კორპორაციათა სამეთვალყურეო საბჭოებში წევრების შერჩევა არ ხდება კვალიფიკაციის მიხედვით. ძირითად შემთხვევაში კომპანიების საბჭოს წევრების კვალიფიკაცია არ განსხვავდება სფეროების მიხედვით. საკვალიფიკაციო მოთხოვნები საბჭოს წევრებისთვის არსებობს მხოლოდ ბანკებისთვის. თუმცა აქაც, ხშირ შემთხვევაში არ ხდება დივერსიფიცირება - განსხვავებული უნარების წევრების შერჩევა;

ბ) არ არსებობს მოთხოვნა - რეგულაცია, რომ კომპანიებს სამეთვალყურეო საბჭოში ჰყავდეთ დამოუკიდებელი დირექტორები;

გ) კანონი არ ავალდებულებს კომპანიებს შექმნან სამეთვალყურეო საბჭოს კომიტეტები;

დ) „მეწარმეთა შესახებ“ კანონის მიხედვით სამეთვალყურეო არ არის განსაზღვრული კომპანიის სტრატეგიის ან რისკების მართვა, როგორც საბჭოს ძირითადი ფუნქცია;

ე) საკანონმდებლო ჩარჩო დირექტორების მოვალეობებთან დაკავშირებით არ არის ნათლად ჩამოყალიბებული;

ვ) კომპანიების მიერ გამოქვეყნებული ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაცია წლიურ ანგარიშგებებში არ შეესაბამება კომპანიის რეალურ პრაქტიკას. კომპანიათა უმრავლესობა მხოლოდ ფინანსურ ანგარიშგებებს აქვეყნებს. კომპანიების მცირე ნაწილი აქვეყნებს ვებ-გვერდზე ინფორმაციას აქციონერთა საერთო კრების შესახებ;

ზ) კომპანიები უნდა ასხვავებდნენ გარე აუდიტის აუდიტორულ და არააუდიტორულ მომსახურებას, მაგრამ კომპანიები ინფორმაციის გამოქვეყნებისას ერთად აჯგუფებენ მრჩეველთა, კონსალტინგისა და აუდიტის ხარჯებს. გაურკვეველია რას მიეკუთვნება ეს თანხები, რადგან არააუდიტორული გადასახადების შესახებ სხვა ინფორმაცია არ ქვეყნდება;

თ) საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით მხოლოდ ბანკები არიან ვალდებული გააჩნდეთ შიდა აუდიტი და აუდიტის კომიტეტი;

ი) ჩვენთან არ არსებობს მოთხოვნა „ეთიკის კოდექსთან“ დაკავშირებით, შესაბამისად ის არა აქვთ კომპანიებს;

კ) მცირე აქციონერების უფლებები რიგ საკითხებთან მიმართებით ცხადად არ არის გაწერილი;

ლ) საქართველოს საფონდო ბირჟის ძალიან დაბალი ლიკვიდურობა ვერ უწყობს ხელს უკეთესი კორპორაციული სტანდარტების დანერგვას;

მ) ძალიან მცირეა საერთაშორისო იურიდიული კომპანიებისა და საკრედიტო სააგენტოების წარმომადგენლობები ქვეყანაში, რომლებიც როგორც წესი ხელს უწყობენ კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებას;

ნ) კორპორაციული მართვის საკითხებზე მცირე იურიდიული პრაქტიკა გაგვაჩნია;

6. შეფასდა ქართული კომპანიების მიერ საინვესტიციო პროექტების რეალიზებით მისაღები შედეგებიდან გადახრის გამომწვევი მიზეზები:

ა) ფაქტობრივ და ფორმალურ მმართველობით სტრუქტურას შორის განსხვავება;

ბ) უმაღლესი იერარქისთვის დაქვემდებარებული სტრუქტურების სიმრავლე;

გ) ერთი ხელმძღვანელისთვის ერთზე მეტი პირველი რიგის ამოცანის დაქვემდებარება;

დ) ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანებზე პასუხისმგებელი ქვედანაყოფების იერარქიული დაკნინება;

ე) დეპარტამენტებში ფუნქციების არა შინაარსის, არამედ მათი ხელმძღვანელების გამოცდილების, ცოდნის და სურვილების მიხედვით დაჯგუფება (სტრუქტურის აწყობა არა სტრატეგიის, არამედ ადამიანების მიხედვით);

ზ) კოლეგიალური რგოლების არაეფექტური მოქმედება და მათი გაუქმება;

თ) მართვის ქვედა რგოლების ნაკლები ჩართულობა იდეების გენერირებაში;

7. მენეჯერის ფუნქცია უფრო მეტ კომპანიაში უნდა იყოს გამოყოფილი მესაკუთრის ფუნქციისგან. ეს განაპირობებს ანგარიშვალდებული პირების წარმოქმნას უმაღლესი მენეჯმენტის სახით, რომლებიც მესაკუთრეებს წარუდგენენ სხვადასხვა ინფორმაციას მათ შორის რისკების თაობაზეც;

8. ვფიქრობთ, სასურველია და აუცილებელიც კომპანიების მენეჯმენტმა აქტიურად დაიწყოს რისკების მართვისას ისეთ ფსიქოლოგიურ კატეგორიაზე განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევა, როგორცაა მენტალური ხაფანგები. თავის მხრივ სამეცნიერო

საზოგადოებამ ვალდებულება უნდა აიღოს სათანადო ინსტრუმენტებით კომპანიის მესვეურების აღჭურვაზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი ვერ შეძლებენ მიზნის მიღწევას კოგნიტური გამრუდებების აღქმას, მცირე საფრთხეების გადატანით მიღებული გამოცდილების ექსტრაპოლირებას უფრო სერიოზული რისკების რეალიზების შესაძლებლობაზე, და რაც მთავარია საკუთარი შეცდომის ფიქსირებას;

9. მენტალური ხაფანგების გავლენის კვლევის უცხოური გამოცდილების საფუძველზე წარმოვადგინეთ იმ მენტალური გადახრების ჩამონათვალი, რომელში გაბმაც რისკის გენერირების წყარო ხდება საინვესტიციო პროექტის რეალიზებისას.

ვფიქრობთ, ყველაზე მძლავრი იარაღი მენტალური ხაფანგების გავლენის შესამცირებლად მათზე ინფორმაციის მიწოდების პერმანენტული ხასიათის შენარჩუნებაა.

10. რადგანაც რისკის აღქმას აქვს ემოციური ელემენტები, რომლებიც არ ფიქსირდება წმინდა შედეგობრივი მოდელებით, რადგანაც სუბიექტები მოვლენების აღქმისა და რეაგირებისას საკუთარ პრიზმაში გარდატეხილი ინფორმაციით სარგებლობენ (რომელიც დიდი ალბათობით განსხვავდება ობიექტური რეალობისგან), ამიტომ საინვესტიციო პროექტების წარმატებით დაგვირგვინებისთვის აუცილებელია ჩატარდეს ქართული ფსიქოლოგიური განწყობის კომპლექსური კვლევა, თუ რომელ მენტალურ მოდელს ვიყენებთ აზროვნებისას, რომელ კულტურულ მახასიათებლებს ვატარებთ, რა მენტალური ხაფანგებისკენ ვართ მიდრეკილი, რომელი სოციალური ფაქტორები განაპირობებს ჩვენს არჩევანს. ცხადია, მსგავსი კვლევა ეკონომისტებისთვის შეუძლებელი იქნება ფსიქოლოგებისა და სოციოლოგების გარეშე;

11. ეკონომისტები უნდა გააქტიურდნენ ინვესტიციურ პროექტებზე კულტურული გავლენების კვლევის მხრივ. ფსიქოლოგებთან და სოციოლოგებთან კომპლექსური მუშაობით უნდა გამოიკვეთოს ჩვენი კულტურული თავისებურებები ბიზნესპროცესების მართვისას, უნდა მოხდეს ჩვენი ადგილის გარკვევა „მონო აქტიურობა / მულტი აქტიურობის შკალაზე“ ან ლუისის კულტურული მახასიათებლების დიაგრამის მსგავს საინფორმაციო ცხრილებსა, თუ სურათებზე. ეს ერთის მხრივ შეარბილებს განუსაზღვრელობით რეალიზებულ უარყოფით შედეგებს

ახალი პროდუქტის ქართველი მომხმარებლისთვის წარდგენისას, მეორეს მხრივ კი ჩვენს საზოგადოებას უფრო გამჭირვალეს და ღიას გახდის უცხოელი ინვესტორებისთვის;

12. იმის გათვალისწინებით, თუ რამდენად მწირია ქართულ კომპანიაში რისკის მართვის პრაქტიკა და ამ პრაქტიკის განხორციელების მეთოდური ბაზა, შევეცადეთ ჩამოგვეყალიბებინა საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის პოლიტიკა. მართალია ამ პოლიტიკის უცვლელი სახით დანერგვა კომპანიისთვის ვერ იქნება წარმატების გარანტი, მაგრამ სულ ცოტა გიდის როლს მაინც შეასრულებს რისკების მართვის სამყაროში და ერთგვარ გეგმად გამოდგება რისკის მართვის ღონისძიებების დაგეგმვისას;

13. აიცილებელია კომპანიებმა თანდათანობით დაიწყონ რისკ-მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტის ISO 31000-ის დანერგვა. ეს საუკეთესო საშუალება იქნება არა მხოლოდ საინვესტიციო პროცესის ორგანიზებული წარმართვისთვის, არამედ კომპანიის მთელი საქმიანობის დასახული მიზნისკენ ფოკუსირებისთვის;

14. რადგანაც ნებისმიერი სტანდარტი კონტროლის მექანიზმების შემოტანას გულისხმობს, მოსალოდნელია კერძო სექტორის მიერ მათი დანერგვის პროცესის გაჭიანურება, ამიტომ საჭიროა სახელმწიფომ სავალდებულო გახადოს საჭირო სტანდარტებთან საქმიანობის სინქრონიზაცია;

15. საბანკო სფეროს განვითარება სამაგალითო უნდა გახდეს ეკონომიკის სხვა სფეროებისთვისაც. საჭიროა ობიექტური ანალიზი თუ რა იწვევს ასეთ დიდ განსხვავებას რისკების მართვასა და ზოგადად საქმიანობის ორგანიზებაში საბანკო და არასაბანკო სექტორებს შორის. სასურველია, თუ ბანკების მსგავსად მსხვილი და საშუალო ბიზნესი დაიწყებს მრავალრიცხოვანი და ზუსტი ინფორმაციის ფორმირებას. ეს საუკეთესო საშუალება იქნება რისკების გენერირების წყაროების იდენტიფიცირებისთვის;

16. საბანკო სფეროს უნიკალურობა ეროვნული ბანკის ფაქტორითაც არის განპირობებული. ერთგვარი პატერნალისტური დამოკიდებულება ეროვნულ და კომერციულ ბანკებს შორის სექტორის განვითარების ხელსაყრელ გარემოს ქმნის.

ვფიქრობთ, მსგავსი ფუნქციის რეალიზება ბიზნესის სხვა სუბიექტებისთვისაც პოზიტიური ნაბიჯი იქნება. ეს რეგულატორი:

- ა) თვალს მიადევნებს ISO 31000-ის დანერგვის და შესრულების პროცესს;
- ბ) აამაღლებს კომპანიების მოტივაციას, რათა რისკების შესახებ რაოდენობრივი და თვისებრივი ინფორმაცია გამჭირვალე გახდეს;
- გ) მოითხოვს მსხვილი ან განსაკუთრებული საზოგადოებრივი, სოციალური მნიშვნელობის მქონე კომპანიებიდან სტრეს-სიტუაციებში სამოქმედო სტრატეგიისა შემუშავებას და კრიზისულ სიტუაციებში ვალდებულებებზე ანგარიშსწორების გეგმის წარმოდგენას;

17. უნდა შეიქმნას საკონსულტაციო ცენტრები, სადაც გამოცდილი კონსულტანტები ფინანსური განათლების ამაღლების ფარგლებში ბიზნესსექტორის წარმომადგენლებს დაეხმარებიან ინფორმაციის უზარმაზარ ნაკადებში ორიენტირებას, ისეთ პარამეტრებზე კონცენტრირებას, რომლის ცვლილებაც უფრო ზუსტად აღწერს მომავალს, დაუმტკიცებენ მათ, რომ რისკების მართვა შესაძლებელია და მომავალი მხოლოდ განუსაზღვრელობა არ არის.

18. ვფიქრობთ, ჩვენი ცდა, საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის სრულყოფის ახალ საშუალებად, სხვა სფეროში, კერძოდ განვითარების პოლიტიკის ფორმირების სფეროში, აპრობირებული მეთოდები გამოგვეყენებინა, საინტერესო გამოდგა. ჩვენი აზრით, განვითარება კომპლექსური, ზოგადი კატეგორიაა და სათანადო კორექტირების შემთხვევაში სიღარიბის დაძლევის პროგრამა შეიძლება წარმატებულ პრაქტიკად ვაქციოთ კორპორაციებში განუსაზღვრელობასთან საბრძოლველად;

19. ვთვლით, რომ ფინანსური განათლების დაბალი დონე პრობლემების ის წყაროა, რომელზეც გავლენის რეალური ბერკეტების შემუშავება შეგვიძლია, ამ პროცესში ნაკლებ ვიქნებით დამოკიდებული საერთაშორისო ეკონომიკურ და პოლიტიკურ რყევებზე, და მისი აღმოფხვრის ღონისძიებები ნაკლებ იქნება აღქმული ბიზნესსაქმიანობის თავისუფლების შეზუდვად. თუმცა, ფინანსური განათლების ამაღლების ღონისძიებების დაგეგმვისას საჭიროა თავი ავარიდოთ სტანდარტულ,

ნაკლებ ეფექტურ მეთოდებს და ვიხელმძღვანელოთ, თუნდაც განვითარების პოლიტიკით ნაკარნახევი მეთოდებით.

ზემოთ მოყვანილი მიგნებები, კვლევის შედეგები და რეკომენდაციები იმედია მცირე წვლილს მაინც შეიტანს საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის კულტურის სრულყოფის საკითხში, რაც ჯაჭვური რეაქციით უფრო ეფექტურს გახდის ჩვენს ქვეყანაში მოქმედ ბიზნესებს, ხოლო თითოეულ მოქალაქეს უფრო მდიდარსა და ბედნიერს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ამინოვი ი.ი., ერიაშვილი ნ.დ., საქმიანი ურთიერთობის ფსიქოლოგია, მე-2 გამოცემა, თბილისი, სამართლიანი საქართველო, 2009, 361 გვ.
2. არჩვაძე ი., ქურხულია ლ., ეკონომიკური ფსიქოლოგია, თბილისი, მერიდიანი, 2010, 234გვ
3. ბონი გ., ერებისა და ბრბოს ფსიქოლოგია, თბილისი, მთაწმინდელი, 2013, 299 გვ.
4. გვალია ტ., კორპორაციული მართვის სტანდარტების შეფასება საქართველოსა და პოლონეთის მაგალითზე, <http://www.bm.ge/ka/article/korporaciuli-martvis-standartebis-shefaseba--saqartvelosa-da-polonetis-magalitze/9661>
5. გურაბანიძე ვ., ორგანიზაციული სტრუქტურების პრაქტიკული სირთულეები ქართულ კომანიებში, ეკონომიკური პროფილი, მაისი 2011, 28-31 გვ. <http://economicprofile.org/wp-content/uploads/10/10g6.pdf>
6. ვინ გაყიდის ხვალ, სინერჯი ჯგუფი, ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბილისი, პალიტრა L, 2012, 193 გვ.
7. თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, სინერჯი ჯგუფი, ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბილისი, პალიტრა L, 2012, 205 გვ.
8. კაკულია რ., ლავთაძე გ., ეკონომიკური და ფინანსური რისკების მართვა, ქუთაისი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2012, 342გვ.
9. ლევინი ჰ.ლ., მაკევანი პ.ჯ., დანახარჯები ეფექტიანობის ანალიზი. მეთოდები და გამოყენება, თბილისი, დიოგენე, 2011, 366 გვ.
10. ლიდერობის ხელოვნება, სინერჯი ჯგუფი, ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბილისი, პალიტრა L, 2012, 167 გვ.
11. მარგველაშვილი ი., ინვესტირებასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრის ერთი გზა - სცენარული დაგეგმვა, ბიზნესი და მენეჯმენტი, №1, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2009, გვ.176-182

12. მარგველაშვილი ი., პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ადგილი ფინანსური ეკონომიკის სისტემაში, ეკონომიკური პროფილი, ქუ., №8, 2010, გვ. 41-47
13. მარგველაშვილი ი., რისკის კვლევის ფსიქოლოგიური ასპექტები, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია “ეკონომიკის მდგრადი განვითარების პრობლემები: რეალობა და პერსპექტივები“ ქუთაისის უნივერსიტეტი, საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია., ქუთაისი, 2012 გვ. 137-141
14. მარგველაშვილი ი., ევროპული გამოცდილება ადრეული სიფრთხილის პრინციპებთან დაკავშირებით, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი 80 წლისა და ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ-მეცნიერებათა ფაკულტეტის 20 წლის იუბილესადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო პრაქტიკული კონფერენცია, ქუთაისი, 2013, გვ. 214-218
15. მართვის ახალი გეომეტრია, სინერჯი ჯგუფი, ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბილისი, პალიტრა L, 2012, 205 გვ.
16. მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის, სინერჯი ჯგუფი, ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბილისი, პალიტრა L, 2012, 205 გვ.
17. მომხმარებელთა უფლებების დაცვა ბანკებში, გამოცემის პრეზენტაცია, საქართველოს ბანკების ასოციაცია, 21.04.2015
<http://abg.org.ge/Admin1214910131.php?nid=1423&>
18. ნელსონი ბ., ექონომი პ., მართვა მარტივად, თბილისი, პალიტრა L, 2015, 334 გვ.
19. ორგანიზაციული პერპეტუომობილე, სინერჯი ჯგუფი, ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბილისი, პალიტრა L, 2013, 183 გვ.
20. პორტნი ს.ი., პროექტის მართვა მარტივად, თბილისი, პალიტრა L, 2016, 420 გვ.
21. პროექტის მენეჯმენტი, Project Management Institute, თარგმ. თ.ქორიძე, თბილისი, ლაბირინთი 2014, 430 გვ.

22. საქართველო მსოფლიო დაზოგვის დღეს აღნიშნავს, საქ. ეროვ. ბანკი, 31.10.2016, <https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=340&newsid=2963>
23. საქართველოს ფინანსური განათლების ეროვნული სტრატეგია, საქ. ეროვ. ბანკი, 2016
24. სურმანიძე ლ., ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური საზოგადოება, ფონდი ღია საზოგადოება - საქართველო, თბილისი, ნეკერი, 2001, 220გვ.
<http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-00000-00---off-0civil2--00-1----0-10-0---0---0prompt-10---4-----0-11--10-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-01-1-0utfZz-8-00&a=d&c=civil2&cl=CL2.11&d=HASH41a6751649704cfe6eff32.2>
25. ტოლიაშვილი პ., რას გვიყვება სტრუქტურა ორგანიზაციის შესახებ, სტრატეგია და ორგანიზაცია, 2 დეკემბერი, 2013 <http://strategy.ge/2013/12/02/what-does-the-structure-say/>
26. ტოლიაშვილი პ., როგორ და რატომ აფუჭებს არასწორი სტრუქტურა ადამიანებს, სტრატეგია და ორგანიზაცია, 28 აპრილი, 2014 <http://strategy.ge/2014/04/28/personal-transformation/>
27. ქოქიაური ლ., ბებიაშვილი ნ., საინვესტიციო პროექტები. თეორია, ანალიზი, მართვა, თბილისი 2010, 418 გვ.
28. ქოქიაური ლ., ინვესტიციების თეორიული გენეზისი, თბილისი, უნივერსალი, 2007, 947 გვ.
29. ქოქიაური ლ., საინვესტიციო მენეჯმენტი და პოლიტიკა, ტ.2, თბილისი, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2008, 992 გვ.
30. ქოქიაური ლ., საინვესტიციო საქმე. სახელმძღვანელო, თბილისი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2010, 1361 გვ.
31. ღავთაძე გ., ჩიხლაძე ნ., იმერეთის მხარის ეკონომიკური განვითარების პირობები და პერსპექტივები, ქუთაისი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2009, 251 გვ.
32. ჩაკვეტაძე ნ., ფინანსური წიგნიერების ეროვნული სტრატეგიის შექმნის საჭიროება საქართველოში, Policy Paper 2016. <https://doi:10.13140/RG.2.1.4198.8089>.

33. ცერცვაძე ა., ხანთაძე გ., ვეკუა დ., სადაზღვევო საქმე, თბილისი, დანი, 2016, 485 გვ.
34. ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები, სინერჯი ჯგუფი, ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბილისი, პალიტრა L, 2015, 167 გვ.
35. საქართველოს ეროვნული ბანკი, ინვესტორი და ფინანსური განათლება, 2018
<https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=740>
36. საქართველოს ეროვნული ბანკი, საგანმანათლებლო კომიქსი, 2018
<https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=719>
37. საქართველოს ეროვნული ბანკი, „სკოლა-ბანკის“ პროგრამის (SchoolBank) გაკვეთილის გეგმა, 2018
https://www.nbg.gov.ge/uploads/publications/skola_banki/skolabanki.pdf
38. საქართველოს ეროვნული ბანკი, ფინანსური განათლება აგრომეწარმეებისთვის, 2018
<https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=749>
39. საქართველოს ეროვნული ბანკი, ფინანსური განათლების ბროშურები სტუდენტებისთვის, 2018
<https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=757>
40. საქართველოს ეროვნული ბანკი, წლიური ანგარიში, 2015, 244 გვ.
https://www.nbg.gov.ge/uploads/publications/annualreport/2015/annual_report_2015.pdf
41. საქართველოს ეროვნული ბანკი, ფინანსური განათლება მეწარმეებისთვის, 2018
<https://www.nbg.gov.ge/index.php?m=706>
42. ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ.ი., კულტურები და ორგანიზაციები. გონების პროგრამული უზრუნველყოფა, თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2011, 417 გვ.
43. Berg, G. & Zia, B. Harnessing Emotional Connections to Improve Financial Decisions: Evaluating the Impact of Financial Education in Mainstream Media. *World Bank Policy Research Working Paper* 6407, 2013. Retrieved from: <https://www.worldbank.org>

44. Bernard, T., Dercon, S. & Taffesse, A.S. Beyond Fatalism: An Empirical Exploration of Self-Efficacy and Aspirations Failure in Ethiopia. *IFPRI Discussion Paper* 01101, 2011. Retrieved from: <https://www.researchgate.net>
45. Bernard, T., Dercon, S. & Taffesse, A.S. The Future in Mind: Aspirations and Forward-Looking Behavior in Rural Ethiopia. *SSRN Electronic Journal*, 2014. <https://doi:10.2139/ssrn.2514590>
46. Bernard, T. & Taffesse, A.S. Aspirations: An Approach to Measurement with Validation Using Ethiopia Data. *Journal of African Economics*, 23(2), 189-224, 2014. <https://doi:10.1093/jae/ejt030>
47. Braman D., Culture and Identity-Protective Cognition: Explaining the White Male Effect in Risk Perception, 4 *J. of Legal. Empirical. Stud.* 465, 2007, 47 p. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.6941&rep=rep1&type=pdf>
48. Carpena, F. The ABC s of Financial Education: Experimental Evidence on Attitudes, Behavior and Cognitive Biases. *Management Science*, 65(1), 2017. <https://doi:10.1287/mnsc.2017.2819>
49. Carpena, F., & Zia, B. The Casual Mechanism of Financial Education: Evidence from Mediation Analysis. *SSRN Electronic Journal*, 2020. <https://doi:10.2139/ssrn.3244634>
50. Chitanava, H. & Livny, E. From Soviet to Post-Soviet Consumerism. *ISET Economist Blog*. 2014. Retrieved from: <https://iset-pi.ge>
51. Corporate Governance in Transition Economies, Georgia Country Report, EBRD, 2016, p.18
52. Dupas, P. & Robinson, J. Why Don't Poor Save More? Evidence from Health Savings Experiments. *American Economic Review*, 103(4), 1138-1171, 2013. <https://dx.doi.org/10.1257/aer.103.4.1138>
53. Elliott, E. D., Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers, 1983. Faculty Scholarship Series, p. 2192 http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3212&context=fss_papers
54. Fone M., Young P.C., Managing Risks in Public Organisations, Palgrave macmillan, 2005, 198 p.
55. Gilovich T., Griffin D., Kahneman D., Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment, Cambridge, U.K., Cambridge University Press, 2002, 763 p.

- https://books.google.ge/books?id=FfTVDY-zrCoC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false
56. Hills M.D., Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientatic Theory, Online Readings in Psychology and Culture, 4(4). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1040>
 57. Holtgrave D., Weber E.U., Dimensions of Risk Perception for Financial and Health Risks, Risk Analysis, Volume 13, Issue 5, p. 553-558
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1539-6924.1993.tb00014.x>
 58. Kahneman, D. & Tversky, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 1979. 263-292. [https://doi: 10.2307/1914185](https://doi:10.2307/1914185)
 59. Kenett Ron S., Raanan Y., Operational Risk Management. A Practical Approach to Intelligent Data Analysis, John Wiley & Sons Ltd, 2011, 286 p.
 60. Kozubik, A. On the Regional Differences in Financial Literacy of the University Students. *3rd International Scientific Conference on Economics and Management*, 2019.
<https://doi.org/10.31410/EMAN.S.P.2019.99>
 61. Luce R.D., Weber E.U., An Axiomatic Theory of Conjoint, Expected Risk, *Journal of Mathematical psychology* 30, 1986, p. 188-205
<https://pdfs.semanticscholar.org/06d8/16e001e1efd14882b30e462a2ae4e3ea22cc.pdf>
 62. Lusardi, A. Financial Literacy and the need for Financial Aducation: Avidence and Imlications. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 155(1):1, 2019. <http://doi:10.1186/s41937-019-0027-5>
 63. Margvelashvili I., Kostava M., Improving Financial Education Strategy for Sustainable Development, *Economics. Ecology. Socium.*, vol. 4, no 3, 2020, <https://doi:10.31520/2616-7107/2020.4.3-1>
 64. Margvelashvili I., Regulation in Banking Sphere, as an example of perfection of controlling the process of risk among Georgian companies, *Economy Zarzadzanie, Wspolczesne tendencji w nauce I edukacji*, Warszawa, 30.10.2016, page 39-45. http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/file/scientific_conference_58/articl_58_2.pdf#PAGE=39
 65. Margvelashvili I., Review of the quantitative research outcomes of the investment risk-management's present state in the Georgian companies, *Актуальные вопросы экономики, социологии и права: проблемы и поиски решений*, 2017, №1, p. 8-13.
<https://elibrary.ru/item.asp?id=27638412>

66. Markowitz H. M., Risk-Return Analysis, The Theory and Practice of Rational Investing, McGraw-Hill Education, 2016, 208 pages
67. Markowitz H.M., Fabozzi F.J., Kostovetsky L. The Theory and Practice of Investment Management Workbook: Step-by-Step Exercises and Tests to Help You Master. The Theory and Practice of Investment Management, John Wiley & Sons, 2004, 420 pages
68. Nugraha, N., Fauziyah, A., Azis, D. & Sugiharti, H. Improving the Students Financial Literacy Through the Cooperative-Type Method Group Investigation Based on the Emotional Intelligence – Training for the Teachers of Economics for High School in Bandung. *2nd Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship*, 2017. <https://doi:10.5220/0007116801740183>
69. Oltedal S., Moen B., Klempe H., Rundmo T., Explaining risk perception. An evaluation of cultural theory, Rotunde, Trondheim, 2004, p. 11
http://www.svt.ntnu.no/psy/Torbjorn.Rundmo/Cultural_theory.pdf
70. Palmer C. G. S., Risk Perception: An Empirical Study of the Relationship Between Worldview and the Risk Construct, *Risk Analysis*, vol.16, 1996, p. 717-723
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1539-6924.1996.tb00820.x>
71. Realo D., Goodwin R., Family-related allocentrism and HIV risk behavior in central and eastern Europe, *Cross-Cultural Psychology*, vol. 34, Issue 6, 2003
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022022103257036>
72. Sandlin, J.A. The Politics of Consumer Education Materials Used in Adult Literacy Classrooms. *Adult Education Quarterly*, 50(4), 2000. <https://doi:10.1177/07417130022087053>
73. Sjöberg L., Risk perception is not what it seems: The psychometric paradigm revisited, Stockholm: Valdor Conference, 2003, p. 14-29
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.454.8786&rep=rep1&type=pdf>
74. Slovic P., Finucane M.L., Peters E., MacGregor D.G., Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality, *Risk Analysis*, Vol. 24, No. 2, 2004, p. 311-322 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.0272-4332.2004.00433.x>
75. Slovic P., *The Feeling of Risk: New Perspectives on Risk Perception*, New York, Earthscan, 2010, p.192

76. Starcek, S. & Trunk, A. The Meaning and Concept of Financial Education in the Society of Economic Changes. *Active Citizenship by Knowledge, Management & Innovation*, 2013. Retrieved from: <https://www.toknowpress.net>
77. Taleb N., *The Black Swan: Why Don't We Learn that We Don't Learn?* New York: Random House, 2005, p. 444
78. Tan J., *Cross-Cultural Risk Behavior in Financial Decisions and the Cushion Hypothesis*, CMC Senior Theses, 2011, p. 21
<https://pdfs.semanticscholar.org/1682/d13ad85b3e47df402ca1e37ca0d3a056b64a.pdf>
79. Tansey J., O'riordan T., Cultural theory and risk: a review, *Health, Risk & Society*, vol. 1, no. 1, 1999 <http://lhc.ucsd.edu/mca/Mail/xmcamail.2014-11.dir/pdfRk8rlpiptu.pdf>
80. Trunk A., Dermol. V. & Sirca, N. *Financial Literacy among the Young. The Role of Banks in Education and Training*. Bangkok: ToKnowPress, 2018. Retrieved from: <https://www.researchgate.net>
81. Tsntsadze A., Glonti V., Oniani L. & Ghoghoberidze T. Empirical Analysis of Financial and Non-Financial Risks of the Commercial Bank, *European Journal of Sustainable Development*, 8(3), 2019, p.101-110. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p101>
82. Viklund M., *Risk Policy: Trust, Risk Perception, and Attitudes*, The Economic Research Institute, Stockholm School of Economics, Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Ph.D Elallders Gotab, Stockholm 2003 <https://ex.hhs.se/dissertations/221508-FULLTEXT01.pdf>
83. Weber E.U., Hsee C.K., Sokolowska J., What Folklore Tells Us about Risk and Risk Taking: Cross-Cultural Comparisons of American, German, and Chinese Proverbs, *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 75, No. 2, August, p. 170–186, 1998, <https://pdfs.semanticscholar.org/b8d6/16796410036d19600e15c30c106b7b93d3c9.pdf>
84. Weber E.U., Herzberg P.A., *Study Guide for Principles of Statistics*, Krieger Pub Co, 1989, 343 p.
85. Wiener J.B., Rogers M.D., Comparing precaution in the United States and Europe, *Journal of Risk Research* 5 (4), 2002, p. 317–349
https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1985&context=faculty_scholarship

86. Wiener J.B., Rogers M.D., Hammitt J.K., Sand P.H., *The Reality of Precaution: Comparing Risk Regulation in the United States and Europe*, Washington, RFF Press, 2010, 582 p.
87. *World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior*. Washington, DC: World Bank, 2015, 205 p.
88. Xu, L. & Zia, B. *Financial Literacy Around the World: An Overview of the Evidence with Practical Suggestions for the Way Forward*. *World Bank Policy Research Working Paper* 6107, 2012. Retrieved from: <https://papers.ssrn.com>
89. Акаев А.А., Коротаев А.В., Малинецкий Г.Г., *Прогноз и моделирование кризисов и мировой динамики*, Москва, ЛКИ, 2010, 352 с.
90. Акерлоф Д., Шиллер Р., *Охота на простака. Экономика манипуляций и обмана*, Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2017, 320 с.
91. Бальцеревич Л., Жоньцы А., *Загадки экономического роста*, Москва, Мысль, 2016, 512
92. Бернштейн П., *Фундаментальные идеи финансового мира. Эволюция*, Москва, Алпина паблишер, 2017, 246 с.
93. Верт Л., *Экономическая психология*, Харьков, Гуманитарный центр, 2013, 432 с.
94. Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н., *Общая теория рисков*, Академия, 2008, 363 с.
95. Горбунов В., *Риски предпринимательства. 28 практических советов по оценке и управлению*, Москва, А-проджект, 2015, 147 с.
96. Гринин Л.Е., Коротаев А.В., *Глобальный кризис в ретроспективе: Краткая история подъемов и кризисов: от Ликурга до Алана Гринспена*, Москва, ЛИБРОКОМ, 2010, 336
97. Екатеринославский Ю.Ю., Медведева А.М., Щенкова С.А., *Риски бизнеса. Диагностика, профилактика, управление*, Москва, Анкил, 2010, 280 с.
98. Жуковский В.И., Жуковский Л.В., *Риск многокритериальных и конфликтных системах при неопределенности*, Москва, ЛКИ, 2010, 272 с.
99. Йескомб Э.Р., *Принципы проектного финансирования*, Москва, Алпина паблишер, 2015, 408 с.
100. Канеман Д., *Думай медленно. Решай быстро*, Москва, АСТ, 2017, 653 с.
101. Канеман Д., Словик П., Тверский А., *Принятие решений в неопределенности. Правила и предубеждения*, Харьков, Гуманитарный центр, 2018, с. 536

102. Котов В. Методология государственного управления инвестициями в системе рыночных отношений. Маркетинг. 2002, №3, с.15-17
103. Льюис Р.Д., Столкновение команд, Москва, Инфотропик Медиа, 2013, 256 с.
104. Льюис Р.Д., Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей, Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2016, 640 с.
105. Мадера А.Г., Риски и шансы: Неопределенность, прогнозирование и оценка, Москва, КРАСАНД, 2014, 448 с.
106. Николаева И.П., Инвестиции: Учебник, Москва, Дашков и К, 212, 256 с.
107. Оргеева М.Э., Оценка финансовых рисков как компонент формирования финансовой грамотности, Вестник ОГУ, №8 (157), август 2013, с.198-201
108. Попов А.Н., Попова Н.Н. Практика риск-менеджмента в области реализации лизинговых проектов, Управление финансовыми рисками, 2007, № 3 (11), 214–225 с.
109. Просветов Г.И., Управление Рисками. Задачи и решения, Москва, Альфа-Пресс, 2011, 416 с.
110. Самуэльсон П.А., Нордхаус В.Д. Экономика. Изд. Вильямс, 2012, 1360 с.
111. Талеб Н., Одураченные случайностью. О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни, Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2017, 320 с.
112. Талер Р., Новая поведенческая экономика: почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать, Москва, Эксмо, 2018, 384 с.
113. Тромпенаарс Ф., Хемпден-Тернер Ч., 4 Типа корпоративной культуры, Минск, Попурри, 2012, 528 с.
114. Тромпенаарс Ф., Хемпден-Тернер Ч., Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса, Минск, Попурри, 2004, 528 с.
115. Шарп, У.Ф., Александер, Г. Дж., Бэйли, Дж. Инвестиции, М.: Инфра-М, 2001, 1028 с.
116. Шеллинг Т., Стратегия конфликта, 2-е изд., Москва, ИРИСЭН, 2016, 367 с.
117. Шеллинг Т.К., Микромотивы и макроповедение, Москва, Институт Гайдара, 2016, 344
118. Шиллер Р., Ирациональный оптимизм, Москва, Алпина паблишер, 2015, 418 с.
119. <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

დანართები

დანართი 1

რისკ-მენეჯმენტის ფაქტობრივი მდგომარეობის კვლევა საქართველოში

1. რომელ დარგს მიეკუთვნება თქვენი ორგანიზაცია?

- ენერგეტიკა
- მძიმე მრეწველობა
- მსუბუქი მრეწველობა
- კვების მრეწველობა
- მშენებლობა და უძრავი ქონება
- სოფლის მეურნეობა
- ტრანსპორტი და ტურიზმი
- საცალო ვაჭრობა
- მომსახურეობა
- ინფორმაციული ტექნოლოგიები
- ტელეკომუნიკაციები
- განათლება
- მას-მედია, საგამომცემლო საქმიანობა
- ჯანდაცვა, ფარმაცევტული წარმოება, ბიოტექნოლოგიები
- გართობა

2. არსებობს თუ არა შემდეგი თანამდებობები თქვენს ორგანიზაციაში, და თუ არა მაშინ აპირებთ თუ არა მის შემოღებას უახლოეს პერიოდში?

	უკვე დანერგილია	იგეგმება მისი დანერგვა უახლოეს პერიოდში	არ იგეგმება უახლოეს პერიოდში მისი დანერგვა
რისკ-მენეჯერი			
რისკების მართვის კომისია			
დირექტორთა საბჭოს კომიტეტი რისკების მართვის საკითხებში			

3. როგორ შეაფასებთ თქვენი ორგანიზაციის ქვემოთ ჩამოთვლილი თანამდებობის პირების ცოდნის დონეს რისკ-მენეჯმენტის პრინციპებში?

	ძალიან მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ძალიან დაბალი	ასეთი თანამდებობა არ გვაქვს
დამფუძნებლის						
დირექტორის						
ფინანსური მენეჯერის						
მარკეტინგული მენეჯერის						
აუდიტის სამსახურის უფროსის						
კადრების სამსახურის უფროსის						

4. ქვემოთ ჩამოთვლილი დებულებებიდან ყველაზე ზუსტად რომელი აღწერს რისკების მართვის მდგომარეობას თქვენს ორგანიზაციაში?

- ყველა სახის რისკისთვის დადგენილია მისი დასაშვები დონე ცხადი სახით და რეგულარულად ხდება მისი გადახედვა
- რისკების დასაშვები დონე განსაზღვრულია, მაგრამ რეგულარულად მისი გადახედვა არ წარმოებს
- რისკების დასაშვები დონე არ არის წარმოდგენილი ცხადი სახით
- რისკების შეფასების რაოდენობრივ მეთოდებს არ ვიყენებთ

5. რამდენად ხართ დარწმუნებული, რომ თქვენი ორგანიზაციის თანამშრომლების უმრავლესობა სწორად აღიქვამს შემდეგ ცნებებს?

	სრულიად დარწმუნებული ვარ	დარწმუნებული ვარ	უფრო დარწმუნებული ვარ, ვიდრე არა	არ ვარ დარწმუნებული	საერთოდ არ ვარ დარწმუნებული
ყველა იმ რისკს, რომელსაც ორგანიზაცია აწყდება					
რისკების მნიშვნელოვან ნაწილს, რომელსაც ორგანიზაცია აწყდება					
საკვანძო რისკების მოხდენის ალბათობას					
საკვანძო რისკების მოხდენით გამოწვეულ შესაძლო შედეგებს					
რისკებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებას					
ახალი რისკების წარმოქმნას					

6. თქვენი კომპანიის რომელი თანამდებობის პირის/განყოფილების მოვალეობაში შედის რისკების მართვის პროცესის ორგანიზება და მხარდაჭერა?

- რისკ-მენეჯერი
- შიდა აუდიტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი
- გენერალური დირექტორი
- აუდიტის სამსახური
- დირექტორთა საბჭო
- რისკების კომიტეტი
- ფინანსური დირექტორი
- განყოფილების ხელმძღვანელები

რისკ-მენეჯმენტის ფაქტობრივი მდგომარეობის კვლევა საქართველოში

1. რომელ დარგს მიეკუთვნება თქვენი ორგანიზაცია?

- ენერგეტიკა;
- მძიმე მრეწველობა;
- მსუბუქი მრეწველობა;
- კვების მრეწველობა;
- მშენებლობა და უძრავი ქონება;
- სოფლის მეურნეობა;
- ტრანსპორტი და ტურიზმი;
- საცალო ვაჭრობა;
- მომსახურეობა;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიები;
- ტელეკომუნიკაციები;
- განათლება;
- მას-მედია, საგამომცემლო საქმიანობა;
- ჯანდაცვა, ფარმაცევტული წარმოება, ბიოტექნოლოგიები გართობა;
- სხვა: -----

2. რამდენია თქვენი ორგანიზაციის წლიური ბრუნვა (ლარში)?

3. თქვენი თანამდებობა ორგანიზაციაში

4. უმაღლესი განათლებით რა პროფესიის ბრძანდებით?

5. გაგაჩნიათ თუ არა საკმარისი ძალაუფლება, რომ გავლენა მოახდინოთ რისკების მართვის პროცესზე თქვენს ორგანიზაციაში?

- კი
- არა

6. როგორ შეაფასებთ თქვენი ორგანიზაციის ქვემოთ ჩამოთვლილი თანამდებობის პირების ცოდნის დონეს რისკ-მენეჯმენტის პრინციპებში?

	ძალიან მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	ძალიან დაბალი
დამფუძნებლის					
დირექტორის					
ფინანსური მენეჯერის					
მარკეტინგული მენეჯერის					
აუდიტის სამსახურის უფროსი					
კადრების სამსახურის უფროსი					

7. რისკების მართვის სრულყოფის შემდეგი მიმართულებებიდან რომელი მიგაჩნიათ პრიორიტეტულად თქვენი ორგანიზაციისთვის უახლოესი 12 თვის განმავლობაში?

- რისკის მართვის ახალი მეთოდების დანერგვა;
- რისკის მართვის პროცესში უშუალოდ დასაქმებული თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლება;
- რისკის მართვის პროცესის ავტომატიზაცია;
- იმ პერსონალისთვის რისკ-მენეჯმენტის საფუძვლების შესწავლა, რომლებიც რისკის მართვის პროცესში უშუალოდ არ არიან ჩართული;
- რისკების მართვის პროცესში სპეციალისტების აყვანა;
- სხვა: -----

8. თქვენი აზრით რა შეიძლება უშლიდეს ხელს თქვენს ორგანიზაციას უფრო ეფექტურად მართოს რისკები?

მიუთითეთ მაქსიმუმ სამი ვარიანტი.

- რისკების მართვის კორპორაციული კულტურის არ არსებობა;
- რისკებზე მიღებული ინფორმაციის დაბალი ხარისხი;
- რისკების გამოსავლენად, შესაფასებლად და სამართავად გამოყენებული მეთოდების და ინსტრუმენტების დაბალი ეფექტურობა;
- კომპანიის ხელმძღვანელობის მხრიდან არასაკმარისი მხარდაჭერა;
- არაეფექტური კომუნიკაცია ორგანიზაციის განყოფილებებს შორის რისკის მართვის სფეროში ;
- საჭირო ფინანსური რესურსების არ არსებობა;
- ორგანიზაციის რისკების ზუსტი შეფასების შეუძლებლობა;
- სხვა: -----

9. თქვენი აზრით ქვემოთ ჩამოთვლილი ასპექტებიდან რომელი წარმოადგენს გადამწყვეტს რისკის მართვის ეფექტური სისტემის ასაგებად? მიუთითეთ მაქსიმუმ სამი ვარიანტი.

- მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას რისკებზე არსებული ინფორმაციის გათვალისწინება;
- ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მხრიდან აქტიური მხარდაჭერა;
- რისკის მართვის პროცესის დანერგვა კომპანიის ყველა ქვედანაყოფში;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიების ჩართვა რისკის მართვაში;
- დასაშვები რისკის დონის ზუსტად განსაზღვრა;
- რისკებზე ანგარიშგების ეფექტური სისტემა;
- რისკებზე ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა ყველა დაინტერესებული პირისთვის;
- რისკების მართვის პოლიტიკის/კონცეფციის შემუშავება და დანერგვა;
- სხვა: -----

10. თქვენი აზრით, ქვემოთ ჩამოთვლილი შიგა ფაქტორებიდან ყველაზე მეტად რომელი აიძულებს ორგანიზაციას განავითაროს რისკის მართვის პროცესი? მიუთითეთ მაქსიმუმ სამი ვარიანტი

- ორგანიზაციის ტოპ-მენეჯმენტის მოთხოვნები;
- რისკების მართვის ინტეგრირებული მეთოდების კომპანიაში დანერგვის სურვილი;
- დასაშვები რისკის დონის ცვლილება;
- გასაღების ბაზრის გაფართოების სურვილი;
- შემოსავლებისა და ბაზრის წილის დაკარგვა;
- ქვეყნის კანონმდებლობასთან შესაბამისობის დემონსტრირების სურვილი;
- იმის აღიარება, რომ ორგანიზაციაში არსებული მმართველობითი სტრუქტურა შეუფერებელია ორგანიზაციის მიზნებთან;
- ორგანიზაციის ბიზნესის გეოგრაფიული ექსპანსია;
- დანახარჯების შემცირებისა და წარმოების (მომსახურების) ეფექტურობის ამაღლების სურვილი;
- სხვა: -----

11. თქვენი აზრით, ქვემოთ ჩამოთვლილი გარე ფაქტორებიდან ყველაზე მეტად რომელი აიძულებს ორგანიზაციას განავითაროს რისკის მართვის პროცესი? მიუთითეთ მაქსიმუმ სამი ვარიანტი.

- ეკონომიკური სიტუაციის გაუარესება;
- კონკურენციის გამწვავება;
- მარეგულირებელი და ნორმატიული მოთხოვნების ცვლილება;
- ბაზარზე ორგანიზაციის რეპუტაციის შენარჩუნების მოთხოვნა;
- ორგანიზაციაზე ინვესტორების მხრიდან ზეწოლა;
- კაპიტალის ბაზრებზე სიტუაციის ცვლილება ;
- კლიენტების ბაზის დაკარგვა;
- სარეიტინგო სააგენტოების მხრიდან ზეწოლა;
- კლიენტების მხრიდან ზეწოლა;
- პარტნიორი კომპანიების მდგომარეობის გაუარესება ან მათთან ურთიერთობის გაფუჭება;
- გეოპოლიტიკური არასაიმედოობა;
- არაეფექტური სადაზღვევო პოლისი;
- სხვა: -----

12. ქვემოთ ჩამოთვლილი რისკები რამდენად სახიფათოა თქვენი ორგანიზაციისთვის?

	ძალიან მაღალი	მაღალი	საშუალო	დაბალი	უმნიშვნელო
ფინანსური რისკები					
საკრედიტო რისკები					
სავალუტო რისკები					
საბაზრო რისკები					
საკანონმდებლო რისკები					
პოლიტიკური რისკები					
უსაფრთხოების რისკები					
კლიმატური რისკები					
ტერორიზმის რისკები					

13. ქვემოთ ჩამოთვლილი დებულებებიდან ყველაზე ზუსტად რომელი აღწერს რისკების მართვის მდგომარეობას თქვენს ორგანიზაციაში?

- ყველა სახის რისკისთვის დადგენილია მისი დასაშვები დონე ცხადი სახით და რეგულარულად ხდება მისი გადახედვა;
- რისკების დასაშვები დონე განსაზღვრულია, მაგრამ რეგულარულად მისი გადახედვა არ წარმოებს;
- რისკების დასაშვები დონე არ არის წარმოდგენილი ცხადი სახით;
- რისკების შეფასების რაოდენობრივ მეთოდებს არ ვიყენებთ.

14. რა მეთოდებს იყენებთ თქვენს ორგანიზაციაში რისკის შესაფასებლად?

- ანალოგიების მეთოდი;
- ექსპერტული შეფასების მეთოდი;
- სტატისტიკური მეთოდი;
- დისკონტის ნორმის კორექტირების მეთოდი;
- სცენარების მეთოდი;
- გადაწყვეტილების ხის აგების მეთოდი;
- იმიტაციური მოდელირების მეთოდი;
- მდგრადობის შემოწმების მეთოდი;
- გადახდების ნაკადების ალბათური განაწილების მეთოდი;

- არ ვიყენებთ სისტემატიზირებულ მიდგომებს და ვეფუძნებით კვალიფიციური კადრების რჩევებს;
- სხვა ----- .

15. რომელ პროგრამულ უზრუნველყოფას იყენებთ რისკის შესაფასებლად?

- vsRisk
- PTA
- RSA Archer
- Modulo Risk Manager
- RM Studio
- RA 2 art of risk
- Project Expert
- არ ვიყენებთ, რადგან არ არსებობს ქართულ ენაზე მსგავსი პროგრამული უზრუნველყოფა;
- არ ვიყენებთ, რადგან მაღალ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული ამ პროგრამებით სარგებლობა;
- არ ვიყენებთ, რადგან ინფორმირებულნი არ ვართ მათ ეფექტურობაზე;
- სხვა ----- .

16. რამდენად ეფექტურად გამოყენება რისკების შესახებ ჩატარებული კვლევა შემდეგი ამოცანების შესრულებაში?

	ძალიან ეფექტურად	ეფექტურად	ნაკლებ ეფექტურად	არაეფექტურად	არ გამოიყენება
რესურსების განაწილება და ბიუჯეტირება					
ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების გამოვლენა					
ცალკეულ რისკების შორის ურთიერთდამოკიდებულებების გამოვლენა					
ხელმძღვანელობის მიერ გადაწყვეტილების მიღება					
სანდო ინფორმაციის მიწოდება დაინტერესებულ პირებისთვის					
ახალი რისკების აღმოჩენა					
რისკის დადებითი მხარის აღმოჩენა (რისკი როგორც შესაძლებლობა)					

17. თქვენი კომპანიის რომელი თანამდებობის პირის/განყოფილების მოვალეობაში შედის რისკების მართვის პროცესის ორგანიზება და მხარდაჭერა?

- რისკ-მენეჯერი;
- შიდა აუდიტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი;
- გენერალური დირექტორი;
- აუდიტის სამსახური;
- დირექტორთა საბჭო;
- რისკების კომიტეტი;
- ფინანსური დირექტორი;
- განყოფილების ხელმძღვანელები.

18. ვის ექვემდებარება თქვენი ორგანიზაციის რისკ-მენეჯერი?

- გენერალური დირექტორი;
- ფინანსური დირექტორი;
- დირექტორთა საბჭო;
- აუდიტის კომიტეტი;
- შიდა აუდიტის განყოფილების ხელმძღვანელი;
- ორგანიზაციაში არ წარმოებს ანგარიშგება რისკების მართვის პროცესზე.

19. არსებობს თუ არა შემდეგი თანამდებობები / ფუნქციები თქვენს ორგანიზაციაში, და თუ არა მაშინ აპირებთ თუ არა მის შემოღებას უახლოეს პერიოდში?

	უკვე დანერგილია	იგეგმება მისი დანერგვა უახლოეს პერიოდში	უახლოეს პერიოდში მისი დანერგვა არ იგეგმება
რისკ-მენეჯერი			
რისკების მართვის კომისია			
დირექტორთა საბჭოს კომისია რისკების მართვის საკითხებში			

20. რამდენად ხართ დარწმუნებული, რომ თქვენი ორგანიზაციის თანამშრომლების უმრავლესობა სწორად აღიქვამს შემდეგ ცნებებს?

	სრულიად დარწმუნებული ვარ	დარწმუნებული ვარ	უფრო დარწმუნებული ვარ, ვიდრე არა	არ ვარ დარწმუნებული	საერთოდ არ ვარ დარწმუნებული
ყველა იმ რისკს, რომელსაც ორგანიზაცია აწყდება					
რისკების მნიშვნელოვან ნაწილს, რომელსაც ორგანიზაცია აწყდება					
საკვანძო რისკების მოხდენის ალბათობას					
საკვანძო რისკების მოხდენით გამოწვეულ შესაძლო შედეგებს					
რისკებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებას					
ახალი რისკების წარმოქმნას					

21. გთხოვთ, აღნიშნოთ ქვემოთ ჩამოთვლილი მტკიცებულებებიდან რომელს ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით?

	სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	უფრო ვეთანხმები ვიდრე არა	არ ვეთანხმები	კატეგორიულად არ ვეთანხმები
რისკების მართვის დეპარტამენტს გააჩნია უფლებამოსილება მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები რისკების მართვის სფეროში					
რისკების მართვის დეპარტამენტი წარმოადგენს ხელმძღვანელობისაგან სრულიად დამოუკიდებელ სტრუქტურას					
ორგანიზაციაში არსებობს რისკების აღქმისა და მართვის მაღალი კულტურა					
ორგანიზაციაში არ ხორციელდება საკვანძო რისკების მართვა					
ორგანიზაციაში არსებობს ალბათობა იმისა, რომ რისკებზე ინფორმაცია არ აღწევს დაინტერესებულ მხარეებამდე					