



საქართველოს
თავდაცვის სამინისტრო

საქართველოს თავდაცვის
სამინისტროს რისკის
მართვის პოლიტიკა



სარჩევი

| | |
|--|----|
| საქართველოს თავდაცვის მინისტრის მიმართვა | 3 |
| დოკუმენტში გამოყენებულ ტერმინთა განმარტება | 4 |
| 1. ზოგადი მიმოხილვა | 5 |
| 2. დოკუმენტის მიზნები | 6 |
| 3. რისკის მართვის პრინციპები | 7 |
| 4. რისკის მართვის ჩარჩო | 8 |
| 5. რისკი და მისი კატეგორიები | 10 |
| 5.1 რისკის ცნება | 10 |
| 5.2 რისკის სტრუქტურა | 10 |
| 5.3 რისკის კატეგორიები | 12 |
| 6. რისკის კრიტერიუმი | 13 |
| 7. სამინისტროს დამოკიდებულება რისკებისადმი | 14 |
| 7.1 რისკის მადა | 14 |
| 7.2 რისკის მისაღები დონე (ტოლერანტობა) | 16 |
| 8. რისკის მართვის დონეები | 18 |
| 9. რისკის მართვის პროცესი | 19 |
| 10. რისკის მართვის სტრუქტურა | 20 |
| 10.1 რისკის მართვის სამი ხაზი | 20 |
| 10.2 სამინისტროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა | 21 |
| 10.3 სამინისტროს სისტემაში შემაჯავლი | |
| სტრუქტურული ქვედანაყოფი/ სსიპ (პირველი ხაზი) | 22 |
| 10.4 რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის | |
| დეპარტამენტი (მეორე ხაზი) | 24 |
| 10.5 შიდა აუდიტის დეპარტამენტი (მესამე ხაზი) | 24 |
| 11. კომუნიკაცია და კონსულტაცია | 25 |
| 12. მონიტორინგი | 26 |



საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს რისკის მართვის პოლიტიკა

დოკუმენტში გამოყენებულ ტერმინთა განმარტება

რისკი - იმ მოვლენის დადგომის შესაძლებლობა, რომელიც წარმოადგენს გადახრას მოსალოდნელი/სასურველი შედეგიდან და შესაბამისად, ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის დასახული მიზნების მიღწევაზე.

რისკის კრიტერიუმი - იმ კრიტერიუმთა ერთობლიობა, რომელთან მიმართებაშიც ხდება რისკების შეფასება.

რისკის მართვის ფორმალიზებული სისტემა - რისკის მართვა, რომელიც ხორციელდება წინასწარ განსაზღვრული წესებისა და პროცედურების მიხედვით.

სტრუქტურული ქვედანაყოფი - საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს სისტემაში (სამოქალაქო ოფისსა და თავდაცვის ძალებში) შემავალი სტრუქტურული ქვედანაყოფი. საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს თავდაცვის ძალების გენერალურ შტაბთან მიმართებით, ტერმინი „სტრუქტურული ქვედანაყოფი“ მოიაზრებს არა საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს თავდაცვის ძალების გენერალურ შტაბს ერთიანად, არამედ მასში შემავალ თითოეულ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს ინდივიდუალურად. ტერმინი „სტრუქტურული ქვედანაყოფი“ ასევე არ მოიცავს საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს სისტემაში მოქმედი საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სტრუქტურულ ქვედანაყოფს, რადგან რისკის მართვის პოლიტიკა ვრცელდება საჯარო სამართლის იურიდიულ პირზე ერთიანად.

რისკის მფლობელი - სტრუქტურული ქვედანაყოფის/საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ხელმძღვანელი, რომელიც საკუთარი კომპეტენციიდან გამომდინარე, ვალდებულია, მართოს რისკი და გაატაროს შესაბამისი ღონისძიებები.

რისკის პროფილი - საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს წინაშე არსებული რისკების აღწერა.

რისკის მადა - საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს მზაობა, მიიღოს და მართოს გარკვეული მოცულობისა და სახის რისკები.

რისკის მიმართ ტოლერანტობა - საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს მზაობა, საკუთარი მიზნების მისაღწევად მიიღოს რისკი, მასზე საპასუხო ღონისძიების განხორციელების შემდეგ.

ნარჩენი რისკი - რისკის მიმართ საპასუხო ღონისძიების განხორციელების შემდეგ დარჩენილი რისკი.

რისკების რეესტრი - ელექტრონული ჟურნალი, სადაც თავს იყრის ინფორმაცია საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს რისკებისა და მათ სამართავად გასატარებელი კონტროლის ღონისძიებების შესახებ.

რისკის მართვის მომნიჭებულობა - საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს უნარი, ეფექტიანი რისკის მართვის შედეგად, წარმატებით განახორციელოს დასახული ამოცანები და მიაღწიოს საკუთარ მიზნებს.

უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა - საქართველოს თავდაცვის მინისტრი, საქართველოს თავდაცვის მინისტრის მოადგილეები, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს თავდაცვის ძალების მეთაური და მისი მოადგილეები.

1. ზოგადი მიმოხილვა

რისკის მართვის პოლიტიკა წარმოადგენს საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს (შემდგომ - სამინისტრო) უწყებრივი დონის დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს რისკის მართვის ჩარჩოს, პრინციპებს, სამინისტროს რისკის მადას, რისკის მართვაზე პასუხისმგებელ სუბიექტებსა და რისკის მართვასთან დაკავშირებულ სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს.

საკუთარი მიზნების მისაღწევად და ამოცანების შესასრულებლად, სამინისტროს აუცილებელია, გააჩნდეს ეფექტიანი რისკის მართვის სისტემა. რისკის მართვა არის კოორდინირებულ მოქმედებათა ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია სამინისტროს მართვისა და კონტროლისაკენ რისკების გათვალისწინებით¹. კერძოდ, რისკის მართვა წარმოადგენს იმ წინასწარ განუსაზღვრელი მოვლენების მართვის პროცესს, რომლებიც შესაძლოა, მოხდეს ან არ მოხდეს და რომელთაც ექნებათ გავლენა სამინისტროს მიზნებსა და ამოცანებზე, თუ ისინი რეალიზდება. რისკის მართვა წარმოადგენს სამინისტროს სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს².

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

სამინისტროში რისკის მართვა კომბინირებულად ეყრდნობა როგორც საქართველოს კანონმდებლობას, ისე საერთაშორისო სტანდარტებს³. ამასთან, სამინისტროში რისკის მართვა ითვალისწინებს სხვადასხვა ქვეყნის საუკეთესო გამოცდილებასა და პრაქტიკას.

რისკის მართვის პოლიტიკა ვრცელდება სამინისტროს სისტემაზე, გარდა სამინისტროს სისტემაში მოქმედი არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირებისა. კერძოდ, სამინისტროს სისტემა ამ დოკუმენტის მიზნებისთვის მოიცავს სამოქალაქო ოფისს, თავდაცვის ძალებს და სამინისტროს სისტემაში მოქმედ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს (შემდგომ - სსიპ).

რისკის მართვის პოლიტიკა არ ვრცელდება სამხედრო ოპერაციებთან დაკავშირებულ რისკებზე, თუმცა რისკის მართვის პოლიტიკა ვრცელდება თავდაცვის ძალების მზადყოფნასთან დაკავშირებულ რისკებზე.

რისკის მართვა სამინისტროს ხელს შეუწყობს:

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

1 იხ. ISO Guide 73:2009.
 2 „სახელმწიფო სექტორში რისკის მართვის სახელმძღვანელო დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 30 დეკემბრის N644 ბრძანება.
 3 მაგ. ISO 31000:2018, ISO 31010:2009, ISO Guide 73:2009.



- სამინისტროს სხვადასხვა იერარქიულ საფეხურზე მყოფი მენეჯერის უკეთეს კავშირს სამინისტროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობასთან, რათა სამინისტრომ მიიღოს ინფორმირებული გადაწყვეტილებები და მოახდინოს რისკის მართვის ზედამხედველობა;
- უზრუნველყოს თანამშრომლებისათვის უსაფრთხო სამუშაო გარემო;
- დაიცვას არსებული რეგულაციები;
- უზრუნველყოს ინფორმაციის დაცვა, სიზუსტე, სანდოობა, გამჭვირვალობა და ხელმისაწვდომობა;
- დაიცვას საკუთარი რეპუტაცია;
- ჰქონდეს დასახული მიზნების მიღწევის მაღალი რწმენა;
- შეამციროს საფრთხეები დასაშვებ დონემდე;
- მიიღოს ინფორმირებული გადაწყვეტილება შესაძლებლობების გამოყენებით;
- გაზარდოს ხელმძღვანელობის მიმართ ნდობა;
- შიდა აუდიტის დეპარტამენტმა უზრუნველყოს მინისტრისათვის ობიექტური და მიუკერძოებელი ინფორმაციის მიწოდება სამინისტროში კრიტიკული რისკების იდენტიფიცირების, შეფასებისა და მართვისათვის შესაბამისი მექანიზმების არსებობის შესახებ.

ნებისმიერ საქმიანობას თან ახლავს რისკი, რომლის რეალიზებასაც გარკვეული გავლენა ექნება სამინისტროს მიზნების მიღწევასა და ამოცანების შესრულებაზე. სამინისტრომ უნდა მოახდინოს საკუთარი რისკების იდენტიფიცირება და ანალიზი, რათა სწორად დაგეგმოს და განახორციელოს შესაბამისი საპასუხო ღონისძიებები. სწორედ ამიტომ, რისკის მართვა წარმოადგენს დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების აუცილებელ კომპონენტს, რაც მხარს უჭერს სამინისტროს, ფლობდეს ინფორმაციას რისკების შესახებ და გაატაროს რისკის კონტროლის ღონისძიებები, რათა რისკის რეალიზების შემთხვევაში, მომზადებული შეხვედეს მას. რისკის მართვა ხელს უწყობს რისკზე დაფუძნებული, ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებას. ინფორმირებული გადაწყვეტილება ამ დოკუმენტის მიზნებისათვის ნიშნავს რისკზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღებას, რაც თავის მხრივ, გულისხმობს პროცესს, რომელიც მოიცავს ანალიზს, დაგეგმვას, მონიტორინგს, შეფასებას და ითვალისწინებს პოტენციური რისკების გავლენას სამინისტროს ამოცანებზე⁴.

2. დოკუმენტის მიზნები

რისკის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტი წარმოადგენს რისკის მართვის მაღალი დონის დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს სამინისტროს დამოკიდებულებასა და მიდგომას რისკების მიმართ და ადგენს რისკის მართვასთან დაკავშირებულ მნიშვნელოვან მოთხოვნებს. რისკის მართვის პოლიტიკა მხოლოდ ზოგად დონეზე განსაზღვრავს სამინისტროში რისკის მართვის პროცესს. რისკის მართვის სრული პროცესი დეტალურად განისაზღვრება რისკის მართვის მეთოდოლოგიით, რომელსაც შეიმუშავენ სამინისტროს რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი და ამტკიცებს საქართველოს თავდაცვის მინისტრი (შემდგომ - მინისტრი).

რისკის მართვის პოლიტიკის დოკუმენტის მიზნებია, სამინისტროში ხელი შეუწყოს:

- საქმიანობის გამართული და კონტროლირებადი ფორმით წარმართვას;
- გადაწყვეტილების მიღებას, თუ როგორ და რა ზომით მოხდეს რისკის მართვა;
- პროცესების გაუმჯობესებას (გადაწყვეტილების მიღება, დაგეგმვა, განხორციელება, ანგარიშგება, პრიორიტეტების მინიჭება და ა.შ.);
- ადამიანური რესურსებისა და ინსტიტუციონალური ცოდნის ბაზის განვითარებასა და გაძლიერებას, რისკის მართვის შესახებ ცნობიერების გაზრდას;

⁴ THE IIA'S THREE LINES MODEL (An update of the Three Lines of Defense), The Institute of Internal Auditors.

- ოპერაციების ოპტიმიზაციას;
- რისკის მართვის მიმართ ერთიანი მიდგომის ჩამოყალიბებას;
- ფორმალიზებული რისკის მართვის სისტემის ინსტიტუციონალიზაციასა და იმპლემენტაციას.

3. რისკის მართვის პრინციპები

რისკის მართვის პრინციპები წარმოადგენენ ეფექტიანი რისკის მართვის მთავარ მახასიათებლებს, რომელთა განსაზღვრა და დაცვა სამინისტროში ხელს უწყობს რისკის მართვის პროცესის დანერგვას. რისკის მართვის პოლიტიკა ახდენს რისკის მართვის პრინციპების კომუნიკაციას სამინისტროს სისტემაში. სამინისტროში რისკის მართვა არის:

ინტეგრირებული - რისკის მართვა არის სამინისტროს ყველა სახის აქტივობისა და პროცესის ინტეგრირებული კომპონენტი. რისკის მართვა უნდა დაინერგოს ნებისმიერი პროექტის ან აქტივობის დაწყებამდე, ის უნდა იყოს სამინისტროს პოლიტიკის, სტრატეგიის, სამოქმედო გეგმის, რესურსების მართვის ინტეგრირებული ნაწილი. კერძოდ, რისკის მართვის იერარქიული ინტეგრაცია უნდა მოხდეს:

- სტრატეგიულ დონეზე;
- პროგრამულ დონეზე;
- ოპერაციულ დონეზე.

რისკების გათვალისწინება უნდა ხდებოდეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მათ შორის, სხვადასხვა ალტერნატივებს შორის არჩევანის გაკეთებისას.

სტრუქტურირებული და ყოვლისმომცველი - რისკის მართვა მოიცავს პრაქტიკულად ყველა რისკს, რომელიც ეხება დაწესებულების საქმიანობას. რისკის მართვის სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს სამინისტროში არსებულ მმართველობის სტრუქტურას. რისკის მართვისადმი სტრუქტურირებული და ყოვლისმომცველი მიდგომა ხელს უწყობს თანმიმდევრული და შედარებადი შედეგების მიღწევას.

სამინისტროზე მორგებული - რისკის მართვის ჩარჩო და პროცესი მორგებულია სამინისტროს სტრუქტურაზე და სამინისტროს ამოცანებთან დაკავშირებულ, როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორებზე.

ინკლუზიური - ყველა დაინტერესებული პირის დროული და შესაბამისი ჩართულობა შესაძლებელს ხდის მათი ცოდნის, გამოცდილების, მოსაზრებებისა და აღქმის გათვალისწინებას. შედეგად, აღნიშნული უზრუნველყოფს ცნობიერების გაზრდას და ინფორმირებულ რისკის მართვას.

დინამიური - რისკები შესაძლოა წარმოიშვას, შეიცვალოს ან აღმოიფხვრას სამინისტროს შიდა და გარე ფაქტორების ცვლილების კვალდაკვალ. რისკის მართვა დროულად და სწორად განჭვრეტს, გამოავლენს, აღიარებს და პასუხობს აღნიშნულ ცვლილებებსა და შემთხვევებს.

საუკეთესო არსებულ ინფორმაციაზე დაფუძნებული - რისკის მართვისათვის გამოყენებული ინფორმაცია ეფუძნება არსებულ ცოდნასა და სამომავლო მოლოდინებს. ინფორმაცია უნდა იყოს ზუსტი, დროული, მკაფიო, ობიექტური და დაინტერესებული პირებისათვის ხელმისაწვდომი.

ადამიანურ და კულტურულ გარემოებებზე დამყარებული - ადამიანური ქცევა და კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს რისკის მართვის ყველა ასპექტზე ნებისმიერ დონესა, თუ ეტაპზე. სწორედ ამიტომ, რისკის მართვის ღონისძიებები მორგებული უნდა იყოს სამინისტროს თანამშრომლებზე და საბოლოოდ, ხელს უნდა უწყობდეს სამინისტროში რისკზე დაფუძნებული აზროვნების კულტურის ჩამოყალიბებას.

მუდმივად გაუმჯობესებადი - რისკის მართვა მუდმივად უნდა გაუმჯობესდეს სწავლით, წარსული გაკვეთილების გაანალიზებითა და გამოცდილების შექმნით.

ერთიანი მიდგომაზე დაფუძნებული - სამინისტროში უნდა შეიქმნას ფორმალიზებული რისკის მართვის სისტემა, რაც უზრუნველყოფს რისკებისადმი საერთო, ერთგვაროვანი მიდგომის ჩამოყალიბებას.



პროაქტიული - რისკის მართვა არის არა რეაქტიული, არამედ პროაქტიული ხასიათის. რისკის მართვა ეხმარება მენეჯერს მომავალზე კონტროლის მოპოვებაში და შედეგად, ერთი მხრივ, უსიამოვნო სიურპრიზების თავიდან აცილებაში, ხოლო მეორე მხრივ, შესაძლებლობების მართვაში⁵.

ობიექტური - რისკის შეფასება უნდა ხორციელდებოდეს ობიექტურად, რისკის მართვის მეთოდოლოგიით განსაზღვრული რისკების შეფასების საერთო კრიტერიუმებზე დაყრდნობით. ამასთან, რისკების შესახებ ინფორმაციის ასახვა და ხელმძღვანელობისათვის მიწოდება უნდა ხდებოდეს ობიექტურად.

4. რისკის მართვის ჩარჩო

რისკის მართვის ჩარჩო მნიშვნელოვანია სამინისტროს რისკის მართვის სისტემის გამართულად ფუნქციონირების უზრუნველყოფისათვის.

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

სამინისტროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობის მიერ მხარდაჭერა - სამინისტროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა:

- უზრუნველყოფს სამინისტროში რისკის მართვის გამართული სისტემის ჩამოყალიბებასა და ფუნქციონირებას⁶;
- მუდმივად მხარს უჭერს რისკის მართვის დანერგვისა და განხორციელების პროცესს, ამისათვის გამოყოფს საჭირო რესურსებს, განსაზღვრავს პასუხისმგებელ სუბიექტებს, მათ ფუნქციებს და მხარს უჭერს ამ ფუნქციების განხორციელებაში;
- რისკის მართვის სისტემის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით, მკაფიო განცხადებას აკეთებს სამინისტროს სტრატეგიულ დოკუმენტებში, რითაც ქმნის უმაღლეს ტონს სამინისტროში;
- ამტკიცებს რისკის მართვის პოლიტიკასა და რისკის მართვის სისტემის დანერგვის სტრატეგიას, განსაზღვრავს რისკის მართვის პროცესს, ამტკიცებს რისკის მართვასთან დაკავშირებულ შესაბამის რეკომენდაციებს, ინსტრუქციებს, მეთოდოლოგიებს, სამართლებრივ აქტებსა და სხვა სახის დოკუმენტებს. რისკის მართვის ჩარჩოს შექმნისას, სამინისტროს ხელმძღვანელობა ითვალისწინებს იმ გარემოს, სადაც სამინისტროს უწევს საქმიანობა.

ფორმალიზებული რისკის მართვის პროცესი - სამინისტროს სისტემა სტრუქტურულად საკმაოდ კომპლექსურია და არაერთ სტრუქტურულ ქვედანაყოფსა და სსიპ-ს აერთიანებს. სამინისტროს სისტემის ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფი და სსიპ ვალდებულია, რისკები მართოს განსაზღვრული რისკის მართვის პროცესის შესაბამისად. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, რისკის მართვის მიმართ ერთიანი მიდგომის ჩამოყალიბება.

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

სამინისტროში რისკის მართვის პროცესი განისაზღვრება რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის

⁵ Project management. The managerial process 7E. Erik W. Larson, Clifford F. Gray. გვ. 209

⁶ სახელმწიფო სექტორში რისკის მართვის სახელმძღვანელო, საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 30 დეკემბრის N644 ბრძანება.

დეპარტამენტის მიერ, რომელიც შეიმუშავებს რისკის მართვის მეთოდოლოგიას და დასამტკიცებლად წარუდგენს მინისტრს.

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

რისკის მართვა უნდა გახდეს სამინისტროს ყველა სახის აქტივობის განუყოფელი ნაწილი და შესაბამებოდეს სამინისტროს სტრუქტურას, მიზნებსა და მუშაობის სპეციფიკას. სამინისტროში მნიშვნელოვანია, ჩამოყალიბდეს რისკის მართვის კულტურა, რაც ხელს შეუწყობს რისკის მართვას, გახდეს სამინისტროს სხვადასხვა პროცესის ინტეგრირებული და პროპორციული ნაწილი.

სამინისტროში რისკის მართვის პროცესის სრულად დანერგვა წარმოადგენს გრძელვადიან ამოცანას და სამინისტროს საქმიანობის სხვადასხვა დონეზე, ეტაპობრივად ხორციელდება. რისკის მართვის პროცესის ეფექტურად დანერგვის მიზნით, რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი შეიმუშავებს ფორმალიზებული რისკის მართვის სისტემის დანერგვის სტრატეგიას და დასამტკიცებლად წარუდგენს მინისტრს.

რისკის მართვის ჩარჩოს შეფასება - რისკის მართვის ჩარჩო და მასში შემავალი თითოეული ელემენტი უნდა ეხმიანებოდეს არსებულ თუ სამომავლო გამოწვევებს. რისკის მართვის ჩარჩო უნდა ეხმარებოდეს სამინისტროს, უზრუნველყოს რისკის მართვის პროცესის ეფექტიანი ფუნქციონირება. რისკის მართვის პროცესი, თავის მხრივ, ხელს უნდა უწყობდეს სამინისტროს მიზნებისა და ამოცანების შესრულებას. სამინისტროს რისკის მართვის ჩარჩოს ეფექტიანობის შეფასება უნდა ხდებოდეს მინისტრის მიერ წელიწადში ერთხელ, რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტის მიერ მომზადებული წლიური ანგარიშის საფუძველზე.

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

რისკის მართვის ჩარჩოს შეფასებაში მნიშვნელოვანი როლი აკისრია რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის და შიდა აუდიტის დეპარტამენტებს. შიდა აუდიტის დეპარტამენტი ახორციელებს სამინისტროს წინაშე არსებული რისკების მართვის ხარისხის შეფასებას⁷. რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი ახორციელებს რისკის მართვის მონიტორინგს, რისკის მართვის ადეკვატურობისა და ეფექტიანობის ანალიზსა და შეფასებას, რათა უზრუნველყოს მისი განვითარება და გაუმჯობესება.

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

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

მუდმივად უნდა ხორციელდებოდეს ტრენინგების დაგეგმვა და ორგანიზება სამინისტროს სისტემაში ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების მიზნით. სამინისტრომ უნდა უზრუნველყოს როგორც რისკის მართვის სპეციალისტების, ისე სამინისტროს სისტემის სხვადასხვა იერარქიულ საფეხურზე მყოფი მენეჯერებისა და სხვა თანამშრომლების შესაძლებლობებისა და კვალიფიკაციის გაზრდა რისკების მართვის კუთხით.

⁷ საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის დებულების მე-3 მუხლის პირველი პუნქტის „ა“ ქვეპუნქტი, საქართველოს თავდაცვის მინისტრის 2016 წლის 15 აპრილის N27 ბრძანება.



5. რისკი და მისი კატეგორიები

5.1 რისკის ცნება

რისკი არის იმ მოვლენის დადგომის შესაძლებლობა, რომელიც წარმოადგენს გადახრას მოსალოდნელი/სასურველი შედეგიდან და შესაბამისად, ზეგავლენას ახდენს სამინისტროსა და ზოგადად, საქართველოს მთავრობის მიერ დასახული მიზნების მიღწევაზე. მოვლენის დადგომამ შესაძლოა, განაპირობოს როგორც უარყოფითი, ისე დადებითი შედეგი. დადებითი შედეგი მიიჩნევა, როგორც სამინისტროს პოტენციური შესაძლებლობა.

რისკი უკავშირდება განუსაზღვრელ მოვლენას, რაც შესაძლოა, მოხდეს მომავალში. იმისათვის, რომ განუსაზღვრელი მოვლენა დაკვალიფიცირდეს როგორც რისკი, აუცილებელია არსებობდეს მიზეზობრივი კავშირი ამ შემთხვევასა და იმ შედეგს შორის, რაც გავლენას ახდენს სამინისტროს მიზნებსა და ამოცანებზე. ორგანიზაციის მიზნების მიმართ ყოველთვის არსებობს რისკი, რომლის იდენტიფიცირება და სწორად მართვა უნდა მოხდეს დროულად. შესაბამისად, სამინისტროს უნდა გააჩნდეს მკაფიო და გონივრული მიზნები (smart objectives), რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში, შეუძლებელი იქნება კონკრეტული და მკაფიო რისკების იდენტიფიცირება და შესაბამისად, რისკის მართვა ვერ იქნება ეფექტიანი და სამინისტროს მიზნები შესაძლოა, ვერ იქნეს მიღწეული.

რისკი განსხვავდება არსებული პრობლემისაგან. პრობლემა არის შემთხვევა ან სიტუაცია, რომელიც უკვე წარმოიშვა, ან აუცილებლად წარმოიშვება და გავლენას მოახდენს სამინისტროს მიზნებზე. ისევე, როგორც რისკზე, საჭიროა პრობლემაზე რეაგირებაც, რათა აღმოიფხვრას ან შემცირდეს მისი გავლენა სამინისტროს მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაზე.

სამინისტროს გააჩნია საკუთარი საქმიანობის სფერო და ამოცანები, რაც სხვადასხვა მიმართულებას აერთიანებს (თავდაცვა და სამხედრო ობიექტების დაცვა, თავდაცვის ძალების რეზერვის სისტემის მართვა, სამხედრო ქონების მართვა, სამინისტროს სისტემის სამედიცინო უზრუნველყოფა, საძიებო-სამაშველო ოპერაციებში მონაწილეობა და სხვა⁸). რისკის მართვა ყველა მიმართულებით მნიშვნელოვანია, რადგან რისკი შესაძლოა, არსებობდეს ყველგან და საფრთხეს უქმნიდეს სამინისტროს სხვადასხვა სახის ამოცანის შესრულებას, თუმცა, რისკის მართვის საბოლოო მიზანი არის სამინისტროს მთავარი, სტრატეგიული ამოცანების შესრულება, რომლებიც თავის მხრივ, უზრუნველყოფენ თავდაცვის ძალების მზადყოფნას, რათა წარმატებით შეძლონ შესაბამისი საბრძოლო ამოცანების შესრულება.

5.2 რისკის სტრუქტურა

რისკი არის მიზეზის, შემთხვევის და შედეგის კომბინაცია. რისკის იდენტიფიცირებისას, მისი აღწერა უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას რისკის სტრუქტურაში შემავალი თითოეული ელემენტის შესახებ. რისკის ზუსტი აღწერა ხელს უწყობს რისკის სწორ შეფასებას და შემდგომ, შესაბამისი რისკის საპასუხო ღონისძიებების განსაზღვრას.

რისკის მიზეზი - იგივე რისკფაქტორი, არის რისკის შემთხვევის წყარო, მისი მაპროგნოზირებელი პირობა, რომელმაც შესაძლოა, გამოიწვიოს რისკის რეალიზება. რისკფაქტორი შეიძლება არსებობდეს როგორც სამინისტროს შიგნით, ისე მის გარეთ. რისკის მიზეზის მაგალითებია: ახალი, გამოუცდელი ტექნოლოგიის გამოყენება, კვალიფიციური თანამშრომლების ნაკლებობა, გარკვეული აქტივობების განხორციელების გამოცდილების ნაკლებობა, საჭირო ფინანსური რესურსების ნაკლებობა, მოთხოვნების არასწორი პრიორიტეტიზაცია, არასაკმარისი ან არაზუსტი ინფორმაციის არსებობა და ა.შ.

რისკის შემთხვევა - იგივე რისკი, რაც წარმოიშვება რისკის მიზეზიდან და რომელსაც შესაძლოა, გავლენა ჰქონდეს სამინისტროს მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაზე, იწვევდეს ზიანს ან დანაკარგს. რისკის შემთხვევის

8 იხ. „თავდაცვის შესახებ“ საქართველოს კანონი.

მაგალითები: პროდუქტიულობის სამიზნე მაჩვენებელი ვერ იქნება მიღწეული; მოლოდინი არასწორად იქნება აღქმული; კონტრაქტორი პროდუქციას დაგვიანებით, ან ვადაზე ადრე მიანვდის სამინისტროს, პერსონალური მონაცემების გამჟღავნება მოხდება არაუფლებამოსილი პირისთვის და ა.შ.

რისკის შედეგი - რისკის შემთხვევის შესაძლო გავლენა სამინისტროს მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებაზე. რისკის შედეგის მაგალითებია: ამოცანის შეუსრულებლობა, ან შესრულების ვადების დარღვევა; ფინანსური ზიანი; რეპუტაციული ზიანი; ნაკისრი ვალდებულების დარღვევა საერთაშორისო თუ ადგილობრივ დონეზე და ა.შ.

მნიშვნელოვანია, რომ რისკის თითოეული ელემენტი სწორად იქნეს გააზრებული და არ მოხდეს მათი ერთმანეთში აღრევა, რაც საკმაოდ ხშირია. მაგალითისთვის, რისკის მიზეზი არ უნდა იქნეს კვალიფიცირებული რისკის შემთხვევად, რადგან ეს გამოიწვევს რისკის არასწორ გაზომვას, რამეთუ რისკის მიზეზი წარმოადგენს რეალიზებულ პრობლემას და მისი მოხდენის ალბათობა უკვე განსაზღვრულია. თუ რისკის მიზეზი აღქმული იქნება რისკის შემთხვევად, რისკის შემფასებელი მას ალბათობის გაცილებით მაღალ შეფასებას მისცემს, ვიდრე რეალური რისკის მოხდენის ალბათობაა. აღნიშნული თავის მხრივ, გამოიწვევს ნამდვილი რისკების სათანადო ყურადღების მიღმა დარჩენას.

ანალოგიური ვითარება შეიქმნება, თუ რისკის შედეგი დაკვალიფიცირდება თავად რისკად, რამეთუ რისკის შედეგი წარმოადგენს პირობით შემთხვევას, რომელიც დამოკიდებულია ნამდვილი რისკის შემთხვევის მოხდენაზე და მისი არასწორი კვალიფიკაცია გამოიწვევს რეალური რისკიდან ყურადღების გადატანას. რისკის მართვის მთავარი მიზანია ნამდვილი რისკების კონტროლი და თუ რისკის მართვა სწორად ხორციელდება, რისკის შედეგის დადგომა ნაკლებად მოსალოდნელია. რადგანაც რისკის შედეგი ჯერ არარსებულ მოვლენას წარმოადგენს და შესაძლოა, არც არასდროს არსებობდეს, მისი მართვა შეუძლებელია რისკის მართვის პროცესის ფარგლებში⁹.

როგორც უკვე აღინიშნა, რისკის მართვა წარმოადგენს იმ წინასწარ განუსაზღვრელი მოვლენების მართვის პროცესს, რომლებიც შესაძლოა, მოხდეს ან არ მოხდეს და რომელთაც ექნებათ გავლენა სამინისტროს მიზნებსა და ამოცანებზე, თუ ისინი რეალიზდება. თითოეული რისკის შეფასება ხორციელდება იმ ორი კრიტერიუმის მიხედვით, რომელთაც ალბათობა და გავლენა ჰქვია და რომლებიც მხოლოდ ნამდვილ რისკებს გააჩნია, მაშინ, როცა რისკის მიზეზი არის განსაზღვრული და არ საჭიროებს ალბათობის შეფასებას, ხოლო რისკის შედეგი რეალურად წარმოადგენს რისკის გავლენის აღწერას¹⁰.

რისკის სტრუქტურა არის შემდეგი სახის:

მიზეზის შედეგად, შესაძლოა, მოხდეს **განუსაზღვრელი სამომავლო შემთხვევა**, რასაც შესაძლოა, გარკვეული გავლენა ჰქონდეს ამოცანის განხორციელებაზე.

მაგალითები:

არასათანადო სამუშაო პირობების გამო, არსებობს დეპარტამენტ X-დან ადამიანური რესურსების მაღალი გადინების ალბათობა, რამაც შესაძლოა, გამოიწვიოს დეპარტამენტის წინაშე მდგარი ამოცანის შეუსრულებლობა.

კიბერუსაფრთხოებაში არასათანადო ინვესტიციამ შესაძლოა, მოწინააღმდეგე მხარეს მისცეს სამინისტროს ქსელზე წვდომისა და ოპერატიული მონაცემების მოპოვების შესაძლებლობა, რამაც შეიძლება, მნიშვნელოვნად დააზიანოს სამინისტროს ქმედუნარიანობა, შეასრულოს საბრძოლო ამოცანა.

9 Hillson, D. (2000). Project risks: identifying causes, risks, and effects. PM Network, 14(9), 48–51. იხ. ბმულზე: <https://www.pmi.org/learning/library/project-risks-causes-risks-effects-4663#:~:text=Effect.,meet%20contractually%20agreed%20performance%20targets.>

10 იხ. იქვე.



5.3 რისკის კატეგორიები

სამინისტროს რისკის კატეგორიების განსაზღვრა მნიშვნელოვანია, რათა წარმოდგენილ იქნეს რისკების ფართო სპექტრი რისკის იდენტიფიცირების ეტაპზე. რისკის კატეგორიების განსაზღვრა ასევე მნიშვნელოვანია, რათა მოხდეს რისკების კონსოლიდაცია, კატეგორიზაცია და ანგარიშების უკეთ განხორციელება. როდესაც რისკს ენიჭება გარკვეული კატეგორია, მნიშვნელოვანია, გათვალისწინებულ იქნეს რისკის მიზეზი ან შემთხვევა და არა შედეგი. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ თავად კატეგორია რისკად არ იყოს აღქმული.

მაგალითი

უხარისხო საკომუნიკაციო ხაზების გამო, შესაძლოა, მოხდეს ავარია კრიტიკულ უბანზე, რასაც მოჰყვება აუცილებელი კომუნიკაციების მიწოდების შეწყვეტა 24 საათის განმავლობაში, რაც ზიანს მიაყენებს როგორც გარკვეული ოპერაციების უწყვეტობას, ისე ორგანიზაციის რეპუტაციას.

აღნიშნული რისკი მიეკუთვნება ინფრასტრუქტურული რისკების კატეგორიას და არა რეპუტაციული ან საოპერაციო რისკების კატეგორიას, რადგან რისკის მიზეზი და უშუალო შემთხვევა უკავშირდება აუცილებელ ინფრასტრუქტურას (საკომუნიკაციო გაყვანილობა და კომუნიკაციების შეწყვეტა).

სამინისტროს რისკის კატეგორიებია:

სტრატეგიული - რისკები, დაკავშირებული იმ სტრატეგიის იდენტიფიცირებასთან და განხორციელებასთან, რომელიც:

- ა) სათანადოდ არ არის განსაზღვრული;
- ბ) ეფუძნება არასწორ ან არაზუსტ მონაცემებს;
- გ) ან ვერ უზრუნველყოფს ვალდებულებების, გეგმების, ან ამოცანების შესრულებას მაკრო-გარემოს ცვლილების გამო (მაგალითად, პოლიტიკის, ეკონომიკის, სოციალური, ტექნოლოგიური, გარემოს და კანონმდებლობის ცვლილება).

თავდაცვის ძალების მზადყოფნასთან დაკავშირებული - რისკები (იქნება ეს მატერიალური, ინფრასტრუქტურული თუ პირადი შემადგენლობის მომზადებასთან დაკავშირებული რისკები), რომლებიც დაკავშირებულია საქართველოს თავდაცვის ძალების მზადყოფნასთან და შესაძლოა, გავლენა მოახდინონ საბრძოლო ამოცანების წარმატებით შესრულებაზე.

ოპერაციული - ყოველდღიური რისკები, რაც გამოწვეულია პროცესების არასწორი იმპლემენტაციით, ან სხვადასხვა გარე ფაქტორით და გავლენას ახდენს სამინისტროს ყოველდღიური საქმიანობის (მათ შორის სამხედრო და არასამხედრო ოპერაციების) შეუფერხებლად განხორციელებაზე. ოპერაციული რისკები ასევე მოიცავს საქმიანობის უწყვეტობასთან დაკავშირებულ რისკებს.

ადამიანური - რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების მართვასთან, სწავლებასთან, ადამიანური რესურსების გადინებასთან, სამხედრო და სამოქალაქო პირების ქცევასა და კულტურასთან, მათ მიერ შეცდომების დაშვებასთან, ქცევის ნორმების დარღვევასთან, ასევე, სამინისტროს სისტემის თანამშრომლების ფიზიკურ უსაფრთხოებასთან და ჯანმრთელობასთან.

კორუფციული - ნებისმიერი სახის მოწყვლადობა, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს ან ხელი შეუწყოს კორუფციას ან კეთილსინდისიერების დარღვევას სამინისტროს სისტემაში. კორუფციული რისკი შეიძლება დაკავშირებული იყოს ინტერესთა კონფლიქტთან, ფუნქციების შეუთავსებლობასთან, აკრძალული საჩუქრებისა და სხვა არალეგალური სარგებლის მიღებასთან, გამჭვირვალობის დაბალ დონესთან და სხვა¹¹.

11 კორუფციული რისკების შეფასების მეთოდოლოგია, ეროვნული ანტიკორუფციული საბჭოს სამდივნო, საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს ანალიტიკური დეპარტამენტი, დეკემბერი, 2019 წ.

თაღლითობის - ნებისმიერი სახის მოწყვლადობა, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს ან ხელი შეუწყოს უკანონო ქმედებას, რომელიც მოიცავს გარკვეული ღირებულების მქონე მატერიალური სარგებლის მიღებას არასწორი ინფორმაციის გავრცელების ან ფაქტების დამახინჯების გზით - მოტყუებით, ინფორმაციის გაუმჟღავნებლობით ან ნდობის ხარისხის დარღვევით.

ინფრასტრუქტურული - სამინისტროს ფუნქციონირებისათვის საჭირო ინფრასტრუქტურის არსებობასთან და ინფრასტრუქტურის სათანადო მდგომარეობის შენარჩუნებასა და უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული რისკები.

მატერიალურ რესურსებთან დაკავშირებული - სამინისტროში არასათანადო ან არასაკმარისი მატერიალური რესურსების, მათ შორის, საჭირო რესურსების არასწორი პრიორიტეტიზაციის შედეგად წარმოშობილი რისკები.

ფინანსური - ფინანსების ეკონომიურ, პროდუქტიულ და ეფექტიან მართვასა და კონტროლთან დაკავშირებული რისკები და ასევე გარე ფაქტორები: დასახულ მიზნებთან შესაბამის საბიუჯეტო რესურსებზე ხელმისაწვდომობა, ფორს-მაჟორის შემთხვევაში დამატებითი რესურსების მოზიდვის შესაძლებლობა, სავალუტო კურსი, საპროცენტო განაკვეთის ცვლილება, ორიენტირება მაქსიმალური მოგების მქონე საქმიანობებზე, საერთაშორისო პროექტების მოზიდვა, საერთაშორისო გაყიდვების განხორციელება და სხვა მიმდინარე პროცესები.

იურიდიული - სამინისტროს მიერ ან მის მიმართ ხელშეკრულების, შეთანხმების ან საერთაშორისო ვალდებულების დარღვევის რისკი. სამინისტროს მიერ ეროვნული კანონმდებლობის დარღვევის რისკი, ასევე, მისი საქმიანობის არასათანადო/არასრულ სამართლებრივ რეგულირებასთან დაკავშირებული რისკები.

ინფორმაციულ და კიბერუსაფრთხოებასთან დაკავშირებული - ინფორმაციულ უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული რისკები კიბერუსაფრთხოებისა და მდგრადობის ჩათვლით.

რეპუტაციული - რისკები, რომელთა რეალიზება დაკავშირებულია სამინისტროს რეპუტაციასთან ეროვნულ ან/და საერთაშორისო დონეზე.

* ზემოთ ჩამოთვლილი რისკის კატეგორიები შესაძლოა, არ იყოს ამომწურავი და წარმოიშვას რისკები, რომლებიც არ მიეკუთვნება ზემოაღნიშნულ რომელიმე კატეგორიას.

6. რისკის კრიტერიუმი

რისკის კრიტერიუმი არის იმ კრიტერიუმთა ერთობლიობა, რომელთა მიმართებაშიც ხდება რისკების შეფასება. რისკები იყოფა სხვადასხვა დონეებად, რომლებიც დგინდება რისკის შეფასების შედეგად. რისკის შეფასება ხორციელდება იდენტიფიცირებული რისკების ალბათობისა და გავლენის შესწავლის მიხედვით, რაც რისკის მართვის პროცესის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს. რისკის მართვის პროცესს განსაზღვრავს და მინისტრს დასამტკიცებლად წარუდგენს სამინისტროს რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი.

რისკის დონის განსაზღვრა ხელს უწყობს რისკების პრიორიტეტიზაციას, რაც თავის მხრივ, უზრუნველყოფს, რომ სამინისტროს ხელმძღვანელობას ყურადღების მიღმა არ დარჩეს მაღალი დონის რისკები.

სამინისტროს რისკის დონეებია:

- დაბალი რისკები (მწვანე ზონა);
- საშუალო რისკები (ყვითელი ზონა);
- მაღალი რისკები (წითელი ზონა).



რისკის შეფასების პროცესში გამოიყენება რისკის მატრიცა, რაც გვაძლევს რისკის დონისა და ქულის განსაზღვრისა და რისკების რანგირების საშუალებას. მატრიცა დგება რისკის ალბათობისა და გავლენის ურთიერთკავშირით, რის მიხედვითაც განისაზღვრება რისკის რეიტინგი და ხდება რისკების კატეგორიზაცია.

რისკის მატრიცა

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

ზოგიერთი რისკი შესაძლოა, მნიშვნელოვნად ეჩვენოს კონკრეტულ მენეჯერს, სტრუქტურული ქვედანაყოფის შიგნით. ასეთი რისკი შესაძლოა ნაკლებად სერიოზულად აღიქვას სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელმა და კიდევ უფრო უმნიშვნელოდ იქნეს მიჩნეული სამინისტროს დონეზე. ამიტომ, რისკის დონეების მიმართ სამინისტროში უნდა არსებობდეს ერთიანი მიდგომა. რისკის გაზომვა უნდა ეყრდნობოდეს რისკის მართვის მეთოდოლოგიით განსაზღვრულ ერთიან კრიტერიუმებს.

7. სამინისტროს დამოკიდებულება რისკებისადმი

7.1 რისკის მადა

არ არსებობს მიზანი რისკის გარეშე. ამასთან, შეუძლებელია ყველა სახის რისკის სრულად აღმოფხვრა. თუნდაც ეს შესაძლებელი იყოს, უმეტეს შემთხვევაში რისკის სრულად აღმოფხვრა გაუმართლებელი იქნება, რადგან ამან შესაძლოა, არაპროპორციულად დიდი რესურსი და ძალისხმევა მოითხოვოს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ზოგჯერ გარკვეული მიზნის მისაღწევად, საჭიროა რისკის მიღება. ამისათვის მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს სამინისტროს რისკის მადა.

რისკის მადა წარმოადგენს სამინისტროს მზაობას, მიიღოს და მართოს გარკვეული მოცულობისა და სახის რისკები. რისკის მადა მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ამოცანის განსაზღვრის ეტაპზე. კერძოდ, რისკის მადა ეხმარება სამინისტროს, დაადგინოს, უღირს, თუ არა პროცესის დაწყება ამოცანის განსახორციელებლად. სამინისტროს მზაობის შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს კონკრეტული ამოცანის თანმდევი რისკები მანამ, სანამ მოხდება მათი მართვა, კერძოდ, სანამ რისკების მიმართ საპასუხო ღონისძიებები განხორციელდება. რისკსა და მიზანს შორის უნდა არსებობდეს გარკვეული ლოგიკური პროპორციულობა. მაღალი რისკის აღება დაუშვებელია ისეთი მიზნისთვის, რომელსაც სათანადო ღირებულება არ გააჩნია. ასეთ შემთხვევაში, სამინისტრომ შესაძლოა, საერთოდ უარი თქვას გარკვეულ აქტივობაზე ან პროცესზე.

მეორეს მხრივ, მაღალი რისკის ალება შესაძლოა, გამართლებული იქნეს იმ მნიშვნელოვანი სარგებლის მისაღებად, რასაც კონკრეტული ამოცანა ითვალისწინებს. სწორედ ამიტომ არის მნიშვნელოვანი რისკების იდენტიფიცირება ამოცანის განსაზღვრის ეტაპზე, რადგან აღნიშნული უზრუნველყოფს ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებას. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ამოცანის განსაზღვრის ეტაპზე იდენტიფიცირებული თანმდევი რისკები ამომწურავი და სრულყოფილი იქნება, რადგან პროცესის დაგეგმვისა და განხორციელების ნებისმიერ ეტაპზე შესაძლოა, წარმოიშვას ახალი რისკი, რისი მართვაც ასევე მნიშვნელოვანია. მაგალითად, პანდემიის შედეგად, უამრავმა ახალმა რისკმა იჩინა თავი, რომელთაც შესაბამისი პასუხისმგებელი პირები ვერ წარმოიდგენდნენ პროცესის დაწყების ეტაპზე (პანდემიამდე). ამიტომაც, მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის სხვადასხვა ეტაპზე დაიდენტიფიცირდეს ნებისმიერი ახალი რისკი და მოხდეს მისი მართვა.

სამინისტროს, როგორც საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად შექმნილ აღმასრულებელი ხელისუფლების დაწესებულებას, ყოველთვის დაბალი მადა ექნება კორუფციული, თაღლითობის და იურიდიული რისკების მიმართ. სხვადასხვა უარყოფით შედეგთან ერთად, ასეთი რისკები დიდ ზიანს აყენებს სამინისტროს რეპუტაციას და ამცირებს საზოგადოების ნდობას სახელმწიფო უწყებისადმი. ამასთან, სამინისტროს საქმიანობა მუდმივად უნდა შეესაბამებოდეს საქართველოს კანონმდებლობას და ნაკისრ საერთაშორისო ვალდებულებებს. რა თქმა უნდა, გარკვეული რისკები ამ კუთხით ყოველთვის იარსებებს, თუმცა ეს რისკი უნდა იყოს მინიმალური. კონკრეტული ამოცანა თუ პროცესი არ უნდა ახდენდეს ასეთი რისკების პროვოცირებასა და გაღვივებას. თუ შემოაღნიშნულ კატეგორიას მიკუთვნებული თანმდევი რისკები მაღალია, ისინი უნდა ექვემდებარებოდეს მართვას, რისკის მისაღებ დონემდე დაყვანასა და შენარჩუნებას, წინააღმდეგ შემთხვევაში სამინისტრომ არ უნდა დაიწყოს შესაბამისი პროცესი.

სამინისტრომ ასევე არ უნდა დასახოს ისეთი ამოცანა, რომლის განხორციელებაც წინასწარვე ცნობილია, რომ ნაკლებად რეალისტური იქნება გარკვეული სირთულეებისა და სხვადასხვა თანმდევი რისკების ფონზე. ასეთი რისკები შეიძლება იყოს ფინანსური, ინფრასტრუქტურული, მატერიალურ რესურსებთან დაკავშირებული, ადამიანური, იურიდიული ან სხვა ნებისმიერი რისკი, რომელიც არ მიეკუთვნება ამ პოლიტიკით განსაზღვრული რისკების კატეგორიებს. მაგალითად, არ უნდა იქნეს დასახული ისეთი ამოცანა, რომლისთვისაც, მაღალი ალბათობით, არ იქნება გამოყოფილი შესაბამისი ფინანსები. ასევე, არ უნდა იქნეს დასახული ამოცანა, რომლის განხორციელებაც, მაღალი ალბათობით, გამოიწვევს კანონმდებლობით განსაზღვრული მოთხოვნების დარღვევას ან მაგალითად, მნიშვნელოვან ზიანს მიაყენებს სამინისტროს რეპუტაციას. აღნიშნული არ ნიშნავს იმას, რომ თუ ამოცანას თან სდევს გარკვეული მაღალი რისკები, ასეთ ამოცანაზე ავტომატურად უარი უნდა ითქვას. თუ რისკი არის მაღალი, მაგრამ რისკის მართვის შედეგად, შესაძლებელია, რომ ის დაექვემდებაროს კონტროლს, რა თქმა უნდა, ასეთი ამოცანის განხორციელება უნდა დაიწყოს. რისკის მართვა სწორედ იმისთვის არსებობს, რომ ეფექტიანად ვმართოთ მაღალი რისკები.

სამინისტროსთვის მნიშვნელოვანია თითოეული თანამშრომლის სიცოცხლე და ჯანმრთელობა. სამინისტრომ საკუთარ თანამშრომლებს უნდა შეუქმნას უსაფრთხო სამუშაო გარემო, რაც ნიშნავს იმას, რომ სამინისტროს რისკის მადა საკუთარი თანამშრომლების სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის მიმართ არის დაბალი. როგორც უკვე აღინიშნა, რისკის მართვის პოლიტიკა არ ვრცელდება სამხედრო ოპერაციებთან დაკავშირებულ რისკებზე, თუმცა რისკის მართვის პოლიტიკა ვრცელდება თავდაცვის ძალების მზადყოფნასთან დაკავშირებით არსებულ რისკებზე, რათა მიღებული გადაწყვეტილებები იყოს ინფორმირებული.

სამინისტრო, როგორც აღმასრულებელი ხელისუფლების დაწესებულება, რომელიც სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ფინანსდება, ანგარიშვალდებულია საზოგადოების წინაშე. საზოგადოების ნდობა სამინისტროს მიმართ განაპირობებს ნდობას თავდაცვის ძალების მიმართ, რაც ძალზედ მნიშვნელოვანია სახელმწიფოსთვის. სამინისტრომ განსაკუთრებით უნდა იზრუნოს საკუთარ რეპუტაციაზე როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე ქვეყნის გარეთ, რათა ნდობით სარგებლობდეს როგორც საქართველოში, ისე უცხოელ პარტნიორებთან და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან. სწორედ ამიტომ, სამინისტროს დაბალი რისკის მადა აქვს რეპუტაციულ რისკებთან მიმართებით.



სამინისტროს შეუძლია, დაიწყოს ამოცანის განხორციელება, თუ:

- ამოცანის თანმდევნი რისკები ჯდება სამინისტროს რისკის მადაში;
- ამოცანის თანმდევნი რისკები სცდება სამინისტროს რისკის მადას, თუმცა რისკზე საპასუხო ღონისძიებების შედეგად, შესაძლებელია, მათი მოქცევა რისკის მადას ფარგლებში;
- ამოცანის თანმდევნი რისკები არ ჯდება რისკის მადაში, თუმცა სამინისტრო მისაღებად მიიჩნევს ასეთ რისკებს 7.2 თავის შესაბამისად.

7.2 რისკის მისაღები დონე (ტოლერანტობა)

დაგეგმვის ეტაპზე, რისკების შეფასების პროცესის ფარგლებში ხდება იდენტიფიცირებული რისკების მიმართ საპასუხო ღონისძიებების განსაზღვრა, რომელთა გატარების შემდეგაც კვლავ რჩება გარკვეული რისკები, რასაც ნარჩენი რისკები ეწოდება. ამ კუთხით, მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს, რა სახის და მოცულობის ნარჩენი რისკების მიმართ არის სამინისტრო ტოლერანტული. რისკის მიმართ ტოლერანტობა არის სამინისტროს მზაობა, საკუთარი მიზნების მისაღწევად მიიღოს რისკი მასზე საპასუხო ღონისძიების განხორციელების შემდეგ (ნარჩენი რისკი). რისკის მადას ზოგადი ხასიათისგან განსხვავებით, ტოლერანტობა განისაზღვრება თითოეულ რისკთან მიმართებით რისკის მფლობელის მიერ რისკის მართვის პოლიტიკის შესაბამისად.

საქმე იმაშია, რომ რისკის მადა გამოხატავს რისკების იმ მოცულობას, რისი აღებაც სურს სამინისტროს. თუმცა რეალური მოცემულობა შესაძლოა, იმგვარი იყოს, რომ სამინისტროსთვის მისაღები იყოს უფრო მაღალი რისკის აღება, ვიდრე რისკის მადა უშვებს. შესაძლოა, რომელიმე რისკის კატეგორიასთან მიმართებით სამინისტროს ჰქონდეს დაბალი მადა, თუმცა კონკრეტულ სიტუაციაში მისთვის მისაღები იყოს საშუალო დონის რისკი. მაგალითად, როგორც 7.1 ქვეთავში აღინიშნა, სამინისტროს რისკის მადა რეპუტაციული რისკების მიმართ არის დაბალი, თუმცა სამინისტროს რისკის მისაღები, ანუ ტოლერანტობის დონე, შესაძლოა, უფრო ფართო იყოს. აღნიშნულ შემთხვევას შესაძლოა, ადგილი ჰქონდეს იმ შემთხვევაში, როდესაც სამინისტროს უნევს არაპოპულარული გადაწყვეტილებების მიღება. ასეთი არაპოპულარული გადაწყვეტილება უნდა ემსახუროდეს სხვა, მეტად ღირებულ ლეგიტიმურ ინტერესს. ასეთმა გადაწყვეტილებამ შეიძლება ზიანი მიაყენოს სამინისტროს რეპუტაციას, თუმცა დაიცვას სხვა მნიშვნელოვანი სიკეთე, როგორცაა მაგალითად, საკანონმდებლო მოთხოვნა, სტრატეგიული მიზნის მიღწევა და ა.შ. მსგავს შემთხვევებს ხშირად აქვს ადგილი მაშინ, როდესაც სასწორზე დგას ორი სხვადასხვა სიკეთე, მაგალითად, ერთი მხრივ, პერსონალურ მონაცემთა დაცვა და მეორე მხრივ, ინფორმაციის საჯაროობა და საზოგადოებრივი ინტერესი, ერთი მხრივ, უსაფრთხო სამუშაო გარემო და თანამშრომელთა ჯანმრთელობა, ხოლო მეორე მხრივ, საზოგადოებრივი უსაფრთხოება და ა.შ.

არის ასევე შემთხვევები, როდესაც სასწორზე არ დგას ორი ურთიერთსაპირისპირო სიკეთე, თუმცა სამინისტრომ მაინც შესაძლოა, გადაწყვიტოს, რომ გასცდეს რისკის მადას და ტოლერანტობა გამოუცხადოს უფრო მაღალ რისკს. მაგალითად, დავუშვათ, სამინისტროში სამუშაო საათი იწყება დილის 9 საათიდან და სამინისტროს რისკის მადა თანამშრომელთა სამსახურში დაგვიანებასთან დაკავშირებით არის დაბალი, ანუ, სამინისტროს სურს, რომ სამსახურში თანამშრომლები ცხადდებოდნენ დილის 9 საათისთვის და ადგილი არ ჰქონდეს დაგვიანებას. გარკვეული პერიოდის გასვლის შემდეგ, სამინისტრომ გადაწყვიტა, რომ სამსახურში 15 წუთით დაგვიანება ჩათვალოს საპატიოდ. ეს ნიშნავს იმას, რომ მიუხედავად სამინისტროს დაბალი მადასა სამსახურში დროულად გამოცხადების მიმართ, სამინისტრომ ტოლერანტობა გამოუცხადა, ანუ მისაღებად ჩათვალა სამსახურში 15 წუთით დაგვიანება. აქვე აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი შემთხვევა, როდესაც ტოლერანტობა სცდება რისკის მადას, უნდა შეესაბამებოდეს რისკის მართვის პოლიტიკით დადგენილ ტოლერანტობის დონებს, ან წინააღმდეგ შემთხვევაში, შეთანხმებულ იქნას მინისტრთან. მოცემულ სიტუაციაში, შეთანხმების საშუალება იქნება საკითხის დარეგულირება სამინისტროს

შინაგანაწესით, რომელსაც ხელს აწერს მინისტრი. აქვე ძალზედ მნიშვნელოვანია, რომ ადგილი არ ჰქონდეს ტოლერანტობის დონის ბოროტად და დაუდევრად გამოყენებას და ნებისმიერი მენეჯერი მიისწრაფოდეს იმისკენ, რომ რისკები მოაქციოს სამინისტროს რისკის მადის საზღვრებში. კერძოდ, ზემოაღნიშნულ მაგალითს რომ მივუბრუნდეთ, არ შეიძლება სამინისტროს ყველა თანამშრომელი მუდმივად ცხადდებოდეს 15 წუთამდე დაგვიანებით იმ მიზეზით, რომ ამას საპატიოდ თვლის სამინისტროს წესდება. თანამშრომლებისათვის 15 წუთამდე დაგვიანება უნდა წარმოადგენდეს გამონაკლისს, საპატიო შემთხვევას და არა ყოველდღიური ქცევის ნორმას.

ცალკეული კატეგორიის რისკების მიმართ, სამინისტრო ადგენს ტოლერანტობის შემდეგ დონეებს:

რისკის მიმართ ტოლერანტობის ცხრილი

რისკის მისაღები დონის (ტოლერანტობა) გაფერადებული გრაფა გულისხმობს, რომ მოცემული რისკის კატეგორიისათვის, სამინისტროსათვის მისაღებია შესაბამისი დონის ნარჩენი რისკი.

| რისკის კატეგორია | რისკის მისაღები დონე (ტოლერანტობა) | | |
|--|------------------------------------|---------|--------|
| | დაბალი | საშუალო | მაღალი |
| სტრატეგიული რისკები დაკავშირებული იმ სტრატეგიის იდენტიფიცირებასთან და განხორციელებასთან, რომელიც: ა) სათანადოდ არ არის განსაზღვრული; ბ) ეფუძნება არასწორ ან არაზუსტ მონაცემებს. | | | |
| სტრატეგიული რისკები, დაკავშირებული იმ სტრატეგიის იდენტიფიცირებასთან და განხორციელებასთან, რომელიც ვერ უზრუნველყოფს ვალდებულებების, გეგმების, ან ამოცანების შესრულებას მაკრო-გარემოს ცვლილების გამო (მაგალითად, პოლიტიკის, ეკონომიკის, სოციალური, ტექნოლოგიური, გარემოს და კანონმდებლობის ცვლილება) | | | |
| ოპერაციული რისკები | | | |
| ადამიანური რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია ფიზიკურ უსაფრთხოებასთან და ჯანმრთელობასთან | | | |
| სხვა სახის ადამიანური რისკები | | | |
| კორუფციული რისკები | | | |
| თაღლითობის რისკები | | | |
| ინფრასტრუქტურული რისკები | | | |
| რესურსებთან დაკავშირებული რისკები | | | |
| ფინანსური რისკები | | | |
| იურიდიული რისკები | | | |
| ინფორმაციულ და კიბერუსაფრთხოებასთან დაკავშირებული რისკები | | | |
| რეპუტაციული რისკები | | | |

როგორც რისკის მიმართ ტოლერანტობის ცხრილი განსაზღვრავს, რიგი რისკების მიმართ მისაღებია მხოლოდ დაბალი დონე, ზოგიერთი რისკების მიმართ მისაღებია დაბალი ან საშუალო დონე, ხოლო ზოგიერთი რისკის მიმართ - დაბალი, საშუალო ან მაღალი დონე. როდესაც რისკის მიმართ ტოლერანტობის რამდენიმე დონეა დადგენილი, აუცილებელია, რისკის მფლობელი ისწრაფოდეს რისკის მინიმალურ დასაშვებ დონემდე შემცირებისკენ. ყოველ კონკრეტულ რისკთან მიმართებით, რისკის მისაღები დონის ცხრილის ფარგლებში, რისკის მისაღებ დონეს განსაზღვრავს და რისკების რეესტრში ასახავს რისკის მფლობელი.



რისკის ტოლერანტობის დონის ზედა ქერი უკვე სახიფათოა სამინისტროსთვის და მას შესაძლოა, არ ჰქონდეს ასეთი რისკების აღების საშუალება. გასათვალისწინებელია, რომ სამინისტროს, ისევე, როგორც ნებისმიერ დაწესებულებას, გააჩნია თავისი რისკების მოცულობა, რომელთა ზევითაც რისკების აღება უკვე შეუძლებელი იქნება. სამინისტროს შემთხვევაში, რისკის მოცულობა მთავრდება რისკის მიმართ ტოლერანტობის დონის ზედა ზღვარზე. თუ სამინისტრო იძულებულია, გასცდეს რისკის მიმართ ტოლერანტობის ზღვარს, რისკის მფლობელმა აღნიშნულის შესახებ უნდა შეატყობინოს იერარქიულად ზემდგომ სუბიექტს სამინისტროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობიდან, ხოლო საბოლოოდ, საკითხის შესახებ ინფორმირებული უნდა იქნეს მინისტრი.

რისკის მიმართ ტოლერანტობა და რისკის მადა დროთა განმავლობაში შესაძლოა, იცვლებოდეს სამინისტროს საქმიანობის გარემოს ცვლილების კვალდაკვალ. შესაბამისად, სამინისტროს რისკის მადა და ტოლერანტობა ექვემდებარება პერიოდულ განახლებას.

8. რისკის მართვის დონეები

რისკის მართვა სამინისტროში მიმდინარე ყველა ძირითადი პროცესის არსებითი ნაწილი უნდა გახდეს.

სამინისტროში რისკის მართვა ხორციელდება შემდეგ დონეებზე:

უწყებრივი დონის კონცეპტუალური დოკუმენტები - რისკის მართვა უნდა იყოს იმ უწყებრივი დონის კონცეპტუალური დოკუმენტების სამოქმედო გეგმის ინტეგრირებული კომპონენტი, რომლებშიც კონკრეტული ძალისხმევების ხაზის ფარგლებში განსაზღვრულია მიზნები, ამოცანები, აქტივობები, შესრულების ინდიკატორები, შესრულების ვადები, ბიუჯეტი და ასევე, პასუხისმგებელი და მხარდამჭერი სუბიექტები. რისკის მართვა ხელს უწყობს სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ამოცანების დათქმულ ვადაში და შესაბამისი ბიუჯეტის ფარგლებში განხორციელებას. სამოქმედო გეგმასთან ერთად უნდა შემუშავდეს სამოქმედო გეგმის რისკების რეესტრი, სადაც აღირიცხება რისკები, მათი შეფასება, რისკზე რეაგირების ღონისძიებები (კონტროლის ღონისძიებები) და სხვა სახის ინფორმაცია. რისკების რეესტრის შევსებაზე პასუხისმგებელია თითოეული რისკის მფლობელი საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში.

სამინისტროს პროგრამები - რისკის მართვა უნდა იყოს სამინისტროს თითოეული საბიუჯეტო პროგრამის ინტეგრირებული ნაწილი. რისკის მართვა უნდა ხორციელდებოდეს პროგრამის ხელმძღვანელისა და ბიუჯეტის განმკარგავის დონეზე.

სტრუქტურული ქვედანაყოფები/სსიპ-ები - რისკის მართვა უნდა იყოს სამინისტროს სისტემის თითოეული სტრუქტურული ქვედანაყოფისა და სსიპ-ის ყოველდღიური საქმიანობის ნაწილი. რისკის მართვა სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის ხელმძღვანელს უნდა ეხმარებოდეს სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის წინაშე დასახული მიზნებისა და ამოცანების დათქმულ ვადაში და განსაზღვრული ბიუჯეტის ფარგლებში შესრულებაში. თითოეული სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია რისკების რეესტრის წარმოებაზე.

კონკრეტული მიმართულება - რისკის მართვა შესაძლოა, ხორციელდებოდეს კონკრეტული მიმართულებით, რაც გულისხმობს კონკრეტული კატეგორიის რისკების მართვას განცალკევებით და ორგანიზებულად.

რისკის მართვის მოცემულ დონეზე, პრიორიტეტულ მიმართულებად განისაზღვრება საქართველოს თავდაცვის ძალების მზადყოფნასთან დაკავშირებული რისკების მართვა, რაც მოიაზრებს აღნიშნული კატეგორიის რისკების იდენტიფიცირებას, ანალიზს, შეფასებას, მათზე რეაგირებასა და სხვა საჭირო ღონისძიებების განხორციელებას. აღნიშნულ დონეზე რისკის მართვას უნდა ჰქონდეს მუდმივი ხასიათი.

აუცილებელია, განისაზღვროს საქართველოს თავდაცვის ძალების მზადყოფნასთან დაკავშირებული რისკის მართვის პროცესი, რომელიც შესაძლოა, დარეგულირდეს როგორც რისკის მართვის მეთოდოლოგიით, ისე

ცალკეული დოკუმენტით, რომელიც მაქსიმალურად იქნება მორგებული აღნიშნული პროცესის სპეციფიკაზე. კონკრეტული მიმართულებით რისკის მართვის ფარგლებში, შესაძლებელია, ხორციელდებოდეს ცალკეული რისკების რეესტრის წარმოება.

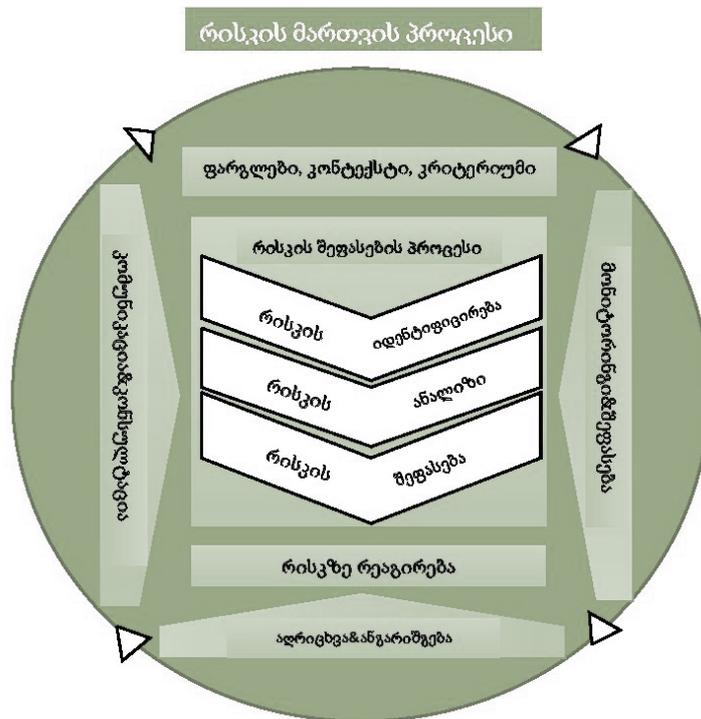
რისკის მართვის სისტემის ყველა დონეზე დანერგვა გრძელვადიან პროცესს წარმოადგენს და ხორციელდება ეტაპობრივად, სამინისტროს რისკის მართვის სისტემის დანერგვისა და განვითარების სტრატეგიის შესაბამისად, რომელსაც შეიმუშავებს რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი და ამტკიცებს მინისტრი.

9. რისკის მართვის პროცესი

რისკის მართვის პროცესი არის კოორდინირებული და თანმიმდევრული უწყვეტი ქმედებების ერთობლიობა, რომელიც ხელს უწყობს სამინისტროს მიზნებისა და ამოცანების შესრულებას.

რისკის მართვის პროცესი მოიცავს შემდეგს:

- კომუნიკაცია და კონსულტაცია;
- რისკის კონტექსტის შეფასება, რისკის ფარგლებისა და კრიტერიუმების განსაზღვრა;
- რისკის შეფასების პროცესი (რისკის იდენტიფიცირება, ანალიზი და შეფასება);
- რისკზე რეაგირება;
- აღრიცხვა და ანგარიშგება;
- მონიტორინგი და შეფასება.



იმისათვის, რომ ჩამოყალიბდეს ფორმალიზებული რისკის მართვის სისტემა, სამინისტრომ დეტალურად უნდა განსაზღვროს რისკის მართვის პროცესი, რაც ხელს შეუწყობს რისკის მართვის მიმართ ერთიანი და თანმიმდევრული მიდგომის ჩამოყალიბებას სამინისტროს სისტემაში.



10. რისკის მართვის სტრუქტურა

10.1 რისკის მართვის სამი ხაზი

რისკის მართვა არის ერთიანი, უწყვეტი და განვითარებადი პროცესი, რომელშიც თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში მონაწილეობას იღებს სამინისტროს თითოეული თანამშრომელი (იხ. რისკის მართვის სამი ხაზი)¹².

რისკის მართვა ხორციელდება არა შერჩევითი პრინციპით, არამედ მთელი სამინისტროს სისტემის მასშტაბით (გარდა სამინისტროს სისტემაში მოქმედი არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირებისა), მის ყველა სტრუქტურულ, თუ ორგანიზაციულ დონეზე¹³. რისკის მართვაზე პასუხისმგებელია სამინისტროს სისტემის ყველა იერარქიულ საფეხურზე მდგომი ხელმძღვანელი^{14,15}, საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, რაც მოიცავს იმ სფეროს, მიმართულებას და საქმიანობას, რომელსაც ის ხელმძღვანელობს დებულების, მინისტრის ბრძანების, კონკრეტული უწყებრივი დონის დოკუმენტის, სამოქმედო გეგმის ან ზემდგომი მენეჯერის დავალების საფუძველზე.

თითოეულ იერარქიულ საფეხურზე მდგომი ხელმძღვანელი ნერგავს რისკის მართვის სისტემას რისკის მართვის ჩარჩოსა და პროცესის შესაბამისად, რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტის მხარდაჭერითა და კოორდინაციით. რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი დეტალურად განსაზღვრავს რისკის მართვის პროცესს, რაც წარმოადგენს რისკის მართვის ჩარჩოს შემადგენელ ნაწილს.

რისკის მართვა სამინისტროში მორგებულია სამინისტროს სტრუქტურას, მისი მმართველობის სპეციფიკას და უზრუნველყოფს რისკის მართვის სამი ხაზის მოდელის დანერგვას, რაც თავის მხრივ, ხელს უწყობს სამინისტროს რისკის მართვის სისტემის მუდმივ გაუმჯობესებას, კერძოდ, მხარს უჭერს:

- მჭიდრო და პროაქტიული მიდგომის შემუშავებას რისკების იდენტიფიცირების, შეფასების, საჭირო დონემდე დაყვანის, ანგარიშგებისა და მონიტორინგისათვის;
- სამინისტროში რისკის მართვის მიმართ ერთიანი, ყოვლისმომცველი და თანმიმდევრული მიდგომის დანერგვას;
- სამინისტროში რისკის მართვის კუთხით არსებული ხარვეზების იდენტიფიცირებას;
- სამივე ხაზზე მყოფი სუბიექტების პასუხისმგებლობისა და როლის განსაზღვრას.¹⁶

12 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქცია, საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის N133 დადგენილება.

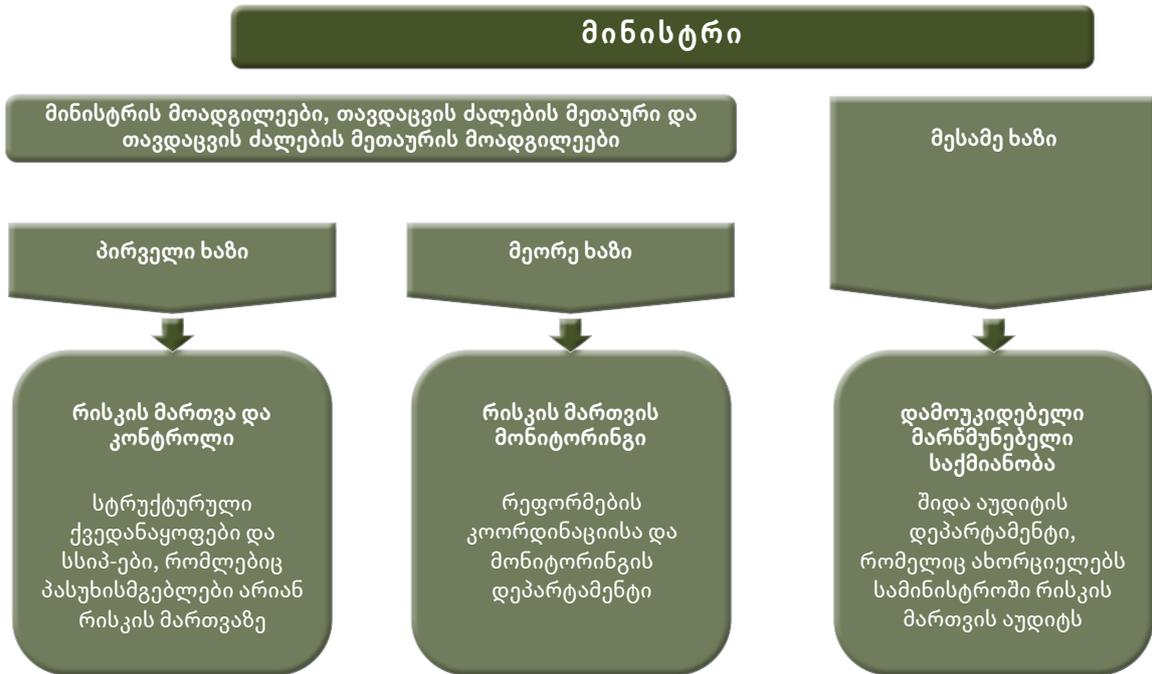
13 სახელმწიფო სექტორში რისკის მართვის სახელმძღვანელო, საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 30 დეკემბრის N644 ბრძანება.

14 განყოფილების უფროსი, სამმართველოს უფროსი, დეპარტამენტის უფროსი და ა.შ.

15 იხ. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქცია, საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის N133 დადგენილება.

16 Project Risk Management, Applying the Three Lines of Defence Model Project Risk Management, Deloitte.

რისკის მართვის სამი ხაზი



10.2 სამინისტროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა

მინისტრი:

- უზრუნველყოფს სამინისტროში რისკის მართვის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით ე.წ. „უმაღლესი ტონის“ შექმნას;
- ხელს უწყობს სამინისტროში რისკის მართვის მიმართ დადებითი დამოკიდებულებისა და რისკის მართვის კულტურის ჩამოყალიბებასა და გაძლიერებას;
- განსაზღვრავს რისკის მიმართ სტრატეგიულ მიდგომებს, სამინისტროს რისკის მადასა და რისკის მისაღებ დონეს რისკის სხვადასხვა კატეგორიისათვის;
- ხელს უწყობს რისკის მართვის შესაბამისი გარემოს ჩამოყალიბებას სამინისტროს სისტემაში;
- ხელს უწყობს სტრატეგიული რისკების განსაზღვრას;
- განსაზღვრავს რისკის მართვის პოლიტიკას, ჩარჩოს, სტრატეგიასა და პროცესს;
- ზედამხედველობას უწევს, რომ სამინისტროს საქმიანობა არ ეწინააღმდეგებოდეს საკანონმდებლო თუ ეთიკურ ჩარჩოს;
- ინფორმაციის მიღებისა და უკუკავშირის მიზნით, განიხილავს რისკის მართვის შესახებ რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტის მიერ შემუშავებულ ყოველწლიურ ანგარიშს.

თავდაცვის ძალების მეთაური:

- უზრუნველყოფს თავდაცვის ძალებში რისკის მართვის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით ე.წ. „უმაღლესი ტონის“ შექმნას;
- ხელს უწყობს თავდაცვის ძალებში რისკის მართვის მიმართ დადებითი დამოკიდებულებისა და რისკის მართვის კულტურის ჩამოყალიბებასა და გაძლიერებას;



- მხარს უჭერს და ზედამხედველობას უწევს რისკის მართვის სისტემის დანერგვას თავდაცვის ძალებში შემავალ სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში;
- კომპეტენციის ფარგლებში, იხილავს სამინისტროს სტრატეგიულ რისკებსა და თავდაცვის ძალების მზადყოფნასთან დაკავშირებულ რისკებს;
- კომპეტენციის ფარგლებში იხილავს იმ მნიშვნელოვან თუ პრობლემურ რისკებს, რომლებსაც მას წარუდგენს რისკის მფლობელი რისკის მართვის პოლიტიკის შესაბამისად;
- ხელს უწყობს რისკის მართვის შესაბამისი გარემოს ჩამოყალიბებას თავდაცვის ძალებში;
- საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, ხელს უწყობს რისკის საპასუხო ღონისძიებების განხორციელებას;
- მონაწილეობას იღებს მინისტრთან შესაბამისი რისკების განხილვაში.

მინისტრის მოადგილე/თავდაცვის ძალების მეთაურის მოადგილე:

- მხარს უჭერს და ზედამხედველობას უწევს რისკის მართვის სისტემის დანერგვას იმ სტრუქტურულ ქვედანაყოფებსა და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში, რომლებსაც ის კურირებს;
- კომპეტენციის ფარგლებში, ზედამხედველობს საბიუჯეტო პროგრამის შესრულებასთან დაკავშირებული რისკების მართვას და ამ მიზნით მხარს უჭერს შესაბამისი რისკების რეესტრის შემუშავებას;
- საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში იხილავს სამინისტროს სტრატეგიულ რისკებს;
- ზედამხედველობს თავის საკურატორო სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში რისკის მართვის პროცესს;
- იხილავს თავის საკურატორო სტრუქტურულ ქვედანაყოფში მომზადებულ რისკების რეესტრის პროექტს და საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში მხარს უჭერს რისკზე საპასუხო ღონისძიებების განხორციელებას;
- კონკრეტული რისკების მიმართ, საკურატორო სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელის მიმართვის შემთხვევაში, ამ დოკუმენტის 7.2 ქვეთავის შესაბამისად, განსაზღვრავს რისკის მისაღებ დონეს (რისკის მიმართ ტოლერანტობა), კერძოდ, იხილავს და გადაწყვეტილებას იღებს რისკის მართვასთან დაკავშირებულ ისეთ პრობლემურ საკითხებზე, როგორცაა მაგალითად, წარჩენი რისკების შეუსაბამობა რისკის მისაღებ დონესთან, ცალკეული პრობლემური რისკების მიმართ რისკის ტოლერანტობის დონის განსაზღვრა და ა.შ., რომელსაც საბოლოო გადაწყვეტილებისათვის წარუდგენს მინისტრს (თავდაცვის ძალების შემთხვევაში, ჯერ თავდაცვის ძალების მეთაურს);
- საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, ხელს უწყობს რისკის საპასუხო ღონისძიებების განხორციელებას.

10.3 სამინისტროს სისტემაში შემავალი სტრუქტურული ქვედანაყოფი/ სსიპ (პირველი ხაზი)

რისკის მართვა უნდა წარმოადგენდეს სამინისტროს სისტემაში შემავალი თითოეული სტრუქტურული ქვედანაყოფისა და სსიპ-ის ყოველდღიური საქმიანობის ნაწილს. რისკის მართვა ხელს უნდა უწყობდეს მათ საკუთარი მიზნებისა და ამოცანების შესრულებაში.

სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის ხელმძღვანელი:

- დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ითვალისწინებს იმ რისკებს, რომლებმაც შესაძლოა, ხელი შეუშალოს სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის მიზნებისა და ამოცანების მიღწევას;
- უზრუნველყოფს საკუთარი სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის რისკების მართვას;

- აწარმოებს სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის რისკების რეესტრს, რომლის ფორმასაც და შევსების მეთოდოლოგიასაც შეიმუშავებს რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი;
- კომპეტენციის ფარგლებში მონაწილეობს სამინისტროს რისკების მართვაში, შესაბამისი რისკების რეესტრის შემუშავებასა და წარმოებაში;
- უზრუნველყოფს რისკებთან დაკავშირებული შესაბამისი ინფორმაციის კომუნიკაციას უშუალო ხელმძღვანელობასთან;
- იმ შემთხვევაში, თუ წარჩინი რისკები არ შეესაბამება რისკის მისაღებ დონეს (რისკის მიმართ ტოლერანტობა), განსაზღვრავს შესაბამის კონტროლის ღონისძიებებს რისკების შესამცირებლად და აღნიშნულის შესახებ აცნობებს უშუალო ხელმძღვანელს (მინისტრი, მინისტრის მოადგილე, თავდაცვის ძალების მეთაური, თავდაცვის ძალების მეთაურის მოადგილე);
- ახორციელებს რისკებთან დაკავშირებული ინფორმაციის მიწოდებას რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტისათვის.

სამინისტროს სისტემაში შემავალი სსიპ რისკის მართვის პოლიტიკის შესაბამისად, თავად განსაზღვრავს რისკის მართვის პროცესს საკუთარი სტრუქტურისა და საქმიანობის კონტექსტის გათვალისწინებით.

თითოეული სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელს/საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს შეუძლია, გამოყოს პასუხისმგებელი საკონტაქტო პირი, რომელიც აქტიურ მონაწილეობას მიიღებს სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის რისკების მართვაში და ამასთან, იქნება რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტთან მთავარი საკონტაქტო პირი. რისკის მართვის საკონტაქტო პირს უნდა ეკავოს მენეჯერული პოზიცია, რათა მას ჰქონდეს საკუთარ სტრუქტურულ ქვედანაყოფში/საჯარო სამართლის იურიდიულ პირში რისკის მართვის ფორმალიზებული სისტემის დანერგვაზე პოზიტიური გავლენის მოხდენის საშუალება. სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის ხელმძღვანელს შეუძლია, თავად შეასრულოს საკონტაქტო პირის ფუნქცია.

რისკის მართვის საკონტაქტო პირი პასუხისმგებელია:

- საკუთარი სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის თანამშრომლებისათვის რისკის მართვასთან დაკავშირებული ინფორმაციის მიწოდებასა და მათი ცნობიერების ამაღლებაზე;
- საკუთარ სტრუქტურულ ქვედანაყოფში/სსიპ-ში რისკის მართვის კულტურის დონის გაუმჯობესებაზე;
- საკუთარი სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის მიერ რისკების მართვაზე, რაც მოიცავს რისკების იდენტიფიცირებას, ანალიზს, შეფასებას და რისკებზე შესაბამის რეაგირებას;
- საკუთარი სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის მიერ რისკის მართვის მონიტორინგზე;
- რისკებთან დაკავშირებით ინფორმაციის წარდგენაზე საკუთარი სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის ხელმძღვანელისათვის;
- საკუთარი სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის რისკების რეესტრის შემუშავებაზე და ხელმძღვანელისთვის წარდგენაზე;
- რისკების მართვასთან დაკავშირებულ სამუშაო შეხვედრებში მონაწილეობასა და სტრუქტურული ქვედანაყოფის/სსიპ-ის თანამშრომლების ჩართულობაზე მსგავს ფორმატებში;
- რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტისათვის რისკების მართვასთან დაკავშირებით ინფორმაციის დროულად მიწოდებაზე.



10.4 რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი (მეორე ხაზი)

რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი წარმოადგენს რისკის მართვის საკონსულტაციო და საკოორდინაციო ორგანოს. ის არის მთავარი ფასილიტატორი სამინისტროს ფორმალიზებული რისკის მართვის სისტემის დანერგვასა და მის შემდგომ გაუმჯობესებაში.

რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი:

- კოორდინაციას უწევს სამინისტროში რისკის მართვის სისტემის დანერგვასა და ფუნქციონირებას;
- შეიმუშავებს რისკის მართვის პოლიტიკასა და ჩარჩოს და უზრუნველყოფს მათ მუდმივ განახლებას;
- შეიმუშავებს სამინისტროში რისკის მართვის ფორმალიზებული სისტემის დანერგვის სტრატეგიას;
- განსაზღვრავს სამინისტროს რისკის მართვის პროცესს;
- მხარს უჭერს სამინისტროში რისკის მართვის სისტემის დანერგვასა და ფუნქციონირებას და ამ მიზნით, გასცემს რეკომენდაციებსა და კონსულტაციებს, გეგმავს და ორგანიზებას უწევს ტრენინგებს, მონაწილეობს შესაბამისი სამუშაო ჯგუფების მუშაობაში და უზრუნველყოფს რისკის მართვის საუკეთესო პრაქტიკის კვლევასა და გაზიარებას;
- თანამშრომლობს როგორც სამინისტროს სისტემის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებთან, ისე სხვადასხვა უწყებასთან;
- შეიმუშავებს სამინისტროს რისკების რეესტრის ფორმას;
- კოორდინაციას უწევს სამინისტროს სტრატეგიული რისკების მართვის პროცესს, სტრატეგიული რისკების რეესტრის შემუშავებასა და მის მუდმივ განახლებას;
- გამოცდილებაზე დაყრდნობით, სწავლობს სამინისტროს რისკის მართვის სისტემის ხარვეზებს, უზრუნველყოფს მათ აღმოფხვრას და რისკის მართვის სისტემის მუდმივ განახლებასა და გაუმჯობესებას;
- უზრუნველყოფს სამინისტროს თანამშრომელთა ცნობიერების გაზრდას რისკის მართვასთან დაკავშირებით;
- მხარს უჭერს რისკების მართვის სამმართველოს თანამშრომელთა შესაძლებლობების ზრდას;
- ახორციელებს სამინისტროში რისკის მართვის პოლიტიკისა და პროცესის მონიტორინგსა და შეფასებას. საჭიროების შემთხვევაში, ახდენს სამინისტროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობის ინფორმირებას და მოიპოვებს მათგან მხარდაჭერას;
- ახორციელებს სტრატეგიული რისკების შესახებ ანგარიშის წარდგენას მინისტრისთვის;
- ახორციელებს რისკის მართვასთან დაკავშირებული ინფორმაციის შეგროვებას, წლიური ანგარიშის მომზადებასა და წარდგენას სამინისტროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობისთვის.

10.5 შიდა აუდიტის დეპარტამენტი (მესამე ხაზი)

შიდა აუდიტის დეპარტამენტი წარმოადგენს სამინისტროს სისტემაში შიდა აუდიტის განმახორციელებელ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს, რომელიც საქმიანობას წარმართავს დამოუკიდებლობის, კეთილსინდისიერების, ობიექტურობის, პროფესიონალიზმის, კონფიდენციალურობის, კანონიერების, გამჭვირვალობისა და სამართლიანობის პრინციპების დაცვით.

შიდა აუდიტის დეპარტამენტი:

- ახორციელებს სამინისტროსთვის დამოუკიდებელი, ობიექტური, მარწმუნებელი და საკონსულტაციო მომსახურების გაწევას ოპერაციების გაუმჯობესებისა და დამატებითი ღირებულების შექმნის მიზნით;

- აფასებს რისკის მართვის პროცესების ეფექტიანობას და ხელს უწყობს მათ გაუმჯობესებას;
- ახორციელებს სამინისტროში რისკის მართვასთან დაკავშირებით შესაბამისი რეკომენდაციების გაცემას და გაცემული რეკომენდაციებისა და წინადადებების შესრულების მონიტორინგს;
- რისკის მართვის შეფასების საფუძველზე ახდენს „რისკის მომნიშვნეულობის“ დონის დადგენას, რომელსაც ითვალისწინებს შიდა აუდიტის მიდგომის შემუშავებისას და სამინისტროს სისტემაში სათანადო დონის მიღწევის შემთხვევაში (ფასდება „რისკის მომნიშვნეულობის“ მოდელის გამოყენებით) რისკის რეესტრის მონაცემებს ითვალისწინებს რისკზე დაფუძნებული საქმიანობის დაგეგმვისას;
- ახორციელებს მინისტრისათვის შესაბამისი მოხსენების/ანგარიშის წარდგენას იმ შემთხვევაში, თუ აუდიტორული საქმიანობის შედეგად დადგინდა, რომ აუდიტის ობიექტებთან განხილვების მიუხედავად, არ განხორციელდა გაცემული რეკომენდაციები და არ მოხდა რისკის სასურველ დონემდე შემცირება.

11. კომუნიკაცია

კომუნიკაცია და კონსულტაცია არის მუდმივი პროცესი, რაც სამინისტროს საშუალებას აძლევს, ყველა დაინტერესებული პირი უზრუნველყოს საჭირო ინფორმაციით, მოახდინოს ინფორმაციის გაზიარება და ყველასათვის ხელმისაწვდომი გახადოს რისკის მართვასთან დაკავშირებული საკითხები, როგორცაა, მაგალითად, რისკის ბუნება, ფორმა, მოხდენის ალბათობა, საპასუხო ღონისძიებები და ა.შ.¹⁷ ინფორმაციის ეფექტურ გაცვლასა და კომუნიკაციას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს სამინისტროს ქმედითუნარიანობისა და მასში მიმდინარე ოპერაციების კონტროლისათვის. სამინისტროს ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფილი უნდა იყოს დროული, სრული, საიმედო, ობიექტური და ზუსტი ინფორმაციით. ინფორმაცია აუცილებელია სამინისტროსათვის დასახული მიზნების მისაღწევად.

სამინისტროში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს მმართველობის სხვადასხვა დონეზე საჭირო და სანდო ინფორმაციის არსებობა, როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორებზე. დაბალი რგოლის მენეჯერები უნდა აწვდიდნენ ინფორმაციას უფრო მაღალ დონეებზე მყოფთ იმ ფაქტორების შესახებ, რომლებმაც შესაძლოა, გავლენა იქონიონ სამინისტროს მიზნების მიღწევაზე. ეს ნიშნავს, რომ უნდა არსებობდეს ეფექტური კომუნიკაცია როგორც ზევიდან ქვევით, ასევე ქვევიდან ზევით მენეჯერულ ჯაჭვში. ინფორმაციის მიმოცვლის გამჭვირვალობა უმნიშვნელოვანესია.¹⁸

მნიშვნელოვანია, სამინისტროს სისტემაში შემავალ სტრუქტურულ ქვედანაყოფებთან და სსიპ-ებთან მუდმივი კომუნიკაცია და ზუსტი, დროული და განახლებული ინფორმაციის მიწოდება, რათა სამინისტროს სისტემაში შემავალ სუბიექტებს ერთნაირად ესმოდეთ რისკის მართვის პოლიტიკა და რისკის მართვასთან დაკავშირებული მიდგომები, ხოლო ნებისმიერი გაუგებრობა მაქსიმალურად იყოს აღმოფხვრილი.

სამინისტროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა არ მონაწილეობს სამინისტროში არსებული ყველა სახის, მათ შორის ყოველდღიური რისკების მართვაში, რათა მათი რესურსი არ მოსცდეს ისეთ რისკებზე, რომლებიც შედარებით უმნიშვნელოა და რომელთა მართვაც დამოუკიდებლად შეუძლიათ სამინისტროს ქვედა რგოლის მენეჯერებსაც.

რისკის მფლობელმა უნდა უზრუნველყოს მინისტრის და უმაღლესი დონის კურატორი ხელმძღვანელის ინფორმირება შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებით:

- სამინისტროს დაბალი, საშუალო და მაღალი სტრატეგიული რისკები;
- სამინისტროს ნებისმიერი კატეგორიის მაღალი რისკი;

17 სახელმწიფო სექტორში რისკის მართვის სახელმძღვანელო, საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 30 დეკემბრის N644 ბრძანება.

18 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქცია, საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის N133 დადგენილება.



- რისკები, რომელთა შენარჩუნება/შემცირება ვერ ხორციელდება სამინისტროს რისკის მისაღები დონის ფარგლებში;
- რისკები, რომელთა სამართავად აუცილებელია სამინისტროს უმაღლესი დონის შესაბამისი ხელმძღვანელის ჩართულობა (მხოლოდ იმ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელის, რომლის ჩართულობაც აუცილებელია);
- ნებისმიერი სხვა რისკი, რომლის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება საჭიროდ ჩათვალა რისკის მფლობელმა (მხოლოდ იმ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელის, რომლის ინფორმირებაც საჭიროდ ჩათვალა რისკის მფლობელმა).

სამინისტროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობის ინფორმირება ზემოაღნიშნული რისკების შესახებ მნიშვნელოვანია არა მარტო იმიტომ, რომ მათ ხელი შეუწყონ რისკის მართვას, არამედ იმიტომაც, რომ მათ ჰქონდეთ სრული ინფორმაცია იმ მნიშვნელოვანი რისკების შესახებ, რომელთა წინაშეც დგას სამინისტრო.

ინფორმაციის გაცვლისათვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს რისკების რეესტრი. რისკების რეესტრი არის ელექტრონული ჟურნალი, სადაც თავს იყრის ინფორმაცია სამინისტროს რისკებისა და მათ სამართავად გასატარებელი კონტროლის ღონისძიებების შესახებ. სამინისტროში რისკის მართვის სხვადასხვა დონეზე არსებობს სხვადასხვა რისკების რეესტრი. მაგალითად, ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფი შეიმუშავებს საკუთარ რისკების რეესტრს, სადაც განსაზღვრულია სტრუქტურული ქვედანაყოფის ამოცანების მიმართ იდენტიფიცირებული რისკები. თავდაცვის სტრატეგიული მიმოხილვის დოკუმენტთან დაკავშირებით ასევე ხორციელდება რისკების რეესტრის შემუშავება, სადაც განსაზღვრულია თავდაცვის სტრატეგიული მიმოხილვის სამოქმედო გეგმის განხორციელებასთან დაკავშირებული რისკები.

სხვადასხვა რისკების რეესტრის წარმოების საფუძველზე ხორციელდება სამინისტროს ერთიანი რისკების რეესტრის შემუშავება, რომლის კოორდინაციასაც ახორციელებს რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი. ერთიანი რისკების რეესტრი იძლევა ერთიან სურათს სამინისტროს წინაშე არსებულ რისკებთან დაკავშირებით და ხელს უწყობს ხარვეზების, სისუსტეებისა და გამოწვევების გამოვლენას. ერთიანი რისკების რეესტრი ასევე წარმოადგენს მნიშვნელოვან წყაროს რისკის მართვის შესახებ წლიური ანგარიშის მოსამზადებლად.

კომუნიკაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მექანიზმია რისკის მართვის საკონტაქტო პირთა ქსელი. რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტის კოორდინაციით, რისკის მართვის საკონტაქტო პირები იკრიბებიან პერიოდულად და ერთმანეთს უზიარებენ საკუთარ გამოცდილებასა და საუკეთესო პრაქტიკას რისკის მართვის კუთხით. რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი ზრუნავს რისკის მართვის საკონტაქტო პირთა ცოდნის გაზრდაზე რისკის მართვასთან დაკავშირებით. აღნიშნული მიზნით, დეპარტამენტი სწავლობს საჭიროებებს, გეგმავს და ორგანიზებას უწევს რისკის მართვის ტრენინგებსა და სამუშაო შეხვედრებს.

12. მონიტორინგი

რისკის მართვის პროცესის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს მონიტორინგი, რაც მოიცავს დაკვირვებას როგორც სამინისტროს რისკებზე, ისე სამინისტროში არსებულ რისკის მართვის პროცესზე.

რისკების მონიტორინგი გულისხმობს დაკვირვებას სამინისტროს რისკებზე, კერძოდ, იცვლება თუ არა რისკის პროფილი განხორციელებული კონტროლის ღონისძიებების შედეგად. მონიტორინგი უნდა ხორციელდებოდეს კონტროლის ღონისძიებების განხორციელებამდე, განხორციელებისას და განხორციელების შემდგომ, რათა სრულად იქნეს გააზრებული კონტროლის ღონისძიებების ეფექტიანობა და რისკებთან დაკავშირებული შემდგომი ნაბიჯები. მონიტორინგს ექვემდებარება ის რისკებიც, რომლებიც მისაღებად იქნა მიჩნეული და მათ მიმართ რაიმე სახის კონტროლის ღონისძიება არ განხორციელებულა.

რისკის მონიტორინგს ახორციელებს რისკის მფლობელი. რისკის მფლობელმა უნდა განსაზღვროს რისკების მონიტორინგის პერიოდულობა, რათა შეაფასოს, თუ რამდენად ეფექტიანია რისკის კონტროლის ღონისძიებები, რამდენად დათქმულ ვადებში ხორციელდება აღნიშნული ღონისძიებები და უზრუნველყოს დროული ანგარიშგება.

რისკის მონიტორინგი მნიშვნელოვანია, რათა ხელმძღვანელობა ინფორმირებული იყოს:

- თუ რამდენად ეფექტიანი და ადეკვატურია კონტროლის ღონისძიებები;
- იცვლება თუ არა რისკის პროფილი;
- არსებობს თუ არა კვლავ რისკი;
- რა დონემდე მოხდა რისკის შემცირება;
- წარმოიშვა თუ არა ახალი რისკი;
- შეიცვალა თუ არა რისკის ალბათობა ან გავლენა;
- შეიცვალა თუ არა რისკის პრიორიტეტულობა;
- შესრულდა თუ არა შიდა აუდიტის რეკომენდაციები დროულად და სრულყოფილად.

მონიტორინგის მიზნებისათვის მნიშვნელოვანია სამინისტროს რისკის მართვის სხვადასხვა დონეზე რისკების რეესტრის შემუშავება, რომელიც უნდა შეიცავდეს სულ მცირე შემდეგ ინფორმაციას:

- გამოვლენილი რისკების და მათი ხელშემწყობი ფაქტორების ჩამონათვალს;
- მითითებას რისკის ხარისხზე;
- გასათვალისწინებელი და დასაწერი რეკომენდაციებისა და ღონისძიებების ჩამონათვალს პასუხისმგებელი პირებისა და ვადების მითითებით.

რისკის მართვის ყველა დონეზე, რისკის მართვის პროცესის ფარგლებში უნდა შემუშავდეს რისკების რეესტრი. ყველა სტრუქტურულმა ქვედანაყოფმა უნდა აწარმოოს საკუთარი რისკების რეესტრი.

რისკების მონიტორინგის გარდა, მნიშვნელოვანია რისკის მართვის მონიტორინგი, რათა:

- შეფასდეს, თუ რამდენად ეფექტიანად მუშაობს რისკის მართვის პროცესი და მასში, საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, მონაწილეობას იღებენ რისკის მართვის სამივე ხაზში შემავალი სუბიექტები;
- რისკის მართვის პროცესის გადახედვა მოხდეს განსაზღვრულ პერიოდებში;
- უზრუნველყოფილ იქნას რისკის მართვა შესაბამისი სიხშირით;
- უზრუნველყოფილ იქნას სათანადო კომუნიკაცია რისკებზე და მოხდეს კომუნიკაციის ეფექტიანობის შეფასება.

რისკის მართვის მონიტორინგში საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში ჩართულნი არიან რეფორმების კოორდინაციისა და მონიტორინგის დეპარტამენტი და შიდა აუდიტის დეპარტამენტი.