

330-1317/0758

h-125

ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ՐԱԾԱԳՐԱԿԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

ԿՐԻՏԻԿԱԿԱՆ  
ԹՎԱԿՐԻՏՅԱՆ

# პაატა ჩაბანავა

სამხრეთი  
1991/01/01 1993/01/01  
1995-1996  
ს. ჩაბანა  
27.03.13.

# რისკის მართვა



გამომცემლობა „ეკონომიკური“  
თბილისი 2013

**პ. ჩაგანავა. რისკის მართვა. გამომცემლობა „უნივერსალი“.**  
თბილისი. 2013. 340 გვ.

სახელმძღვანელოში აღწერილია რისკის არსი, ტიპები, რისკის იდენტიფიკაციის, შეფასების, ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავების საფუძვლები. მოყვანილია რისკის მართვის ორგანიზების, კონტროლისა და ეფექტიანობის შეფასების პრინციპები. სახელმძღვანელო განკუთვნილია ბიზნესის ადმინისტრირებისა და სხვა მომიჯნავე სპეციალობის სტუდენტებისათვის, ბიზნესის სფეროს წარმომადგენლებისა და ფართო საზოგადოებისათვის.

**რედაქტორი:**

**რეზო მანველიძე.** ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

**რეცენზენტები:**

**ირმა ჩხაიძე.** ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

**პაატა აროშიძე.** ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

სახელმძღვანელო განხილული და აღიარებულია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს დადგენილებით #17 01.03.2013.

© პ. ჩაგანავა, 2013

გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2013

თბილისი, 0179, ი. შავაშავაძის გამზ. 19, ☎: 2 22 36 09, 5(99) 17 22 30  
E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-17-956-3

PAATA CHAGANAVA

# RISK MANAGEMENT



Publishing House "UNIVERSAL"

Tbilisi 2013

**P.Chaganava. Risk Management. Publ.House "Universali". Tbilisi. 2013. 340pp.**

The Text-book describes the sense of risk, risk types, principles of risk identification, evaluation, creation and realization of anti-risk measurements. The book contains the issues of organization, control and appraisal of effectiveness of risk management. The text-book is dedicated to the students of business-administration specialities, representatives of business sphere and a wide society.

**Redactor:**

**Rezo Manvelidze.** Doctor of Economic Sciences, Batumi Shota Rustaveli State University Professor.

**Reviewers:**

**Irma Chkhaidze.** Academic Doctor of Economics, Batumi Shota Rustaveli State University Assoc.Professor.

**Paata Aroshidze.** Academic Doctor of Economics, Batumi Shota Rustaveli State University Assoc.Professor.

**The Text-book is considered and approved by the Academic Council of Batumi Shota Rustaveli State University. protocol N17 01.03.2013**

© P. Caganava, 2013

Publishing House "UNIVERSAL"

19, I. Chavchavadze Ave., 0179, Tbilisi, Georgia ☎: 2 22 36 09, 5(99) 17 22 30

E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-17-956-3

## შინაარსი

შესავალი .....	9
<b>თავი 1. რისკის არსი.</b>	
რისკის ცნება .....	11
რისკისადმი დამოკიდებულება .....	13
რისკი და მენარმეობა .....	18
რისკისა და შემოსავლების კავშირი .....	19
რისკის ზონები .....	22
ძირითადი ცნებები .....	25
კითხვები განმეორებისათვის .....	25
ამოცანები .....	25
<b>თავი 2. რისკების კლასიფიკაცია</b>	
რისკების კლასიფიკაციის მნიშვნელობა .....	27
რისკების კლასიფიკაციის ტექნოლოგია .....	30
რისკების კლასიფიკაცია მათი ჩამომყალიბებელი ფაქტორების ბუნების მიხედვით .....	32
რისკების კლასიფიკაცია სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებისათვის .....	45
ძირითადი ცნებები .....	55
კითხვები განმეორებისათვის .....	55
ამოცანები .....	56
<b>თავი 3. რისკის მართვის არსი</b>	
მისაღები რისკის კონცეფცია .....	57
რისკის მართვის მიზანი .....	61
რისკის მართვის ელემენტები .....	62
რისკის მართვა სხვადასხვა მასშტაბის სანარმოებში .....	65
რისკების მართვის დაგეგმვა მცირე ორგანიზაციების ან პროექტების მართვის პროცესში .....	69
ძირითადი ცნებები .....	80
კითხვები განმეორებისათვის .....	80
ამოცანები .....	81
<b>თავი 4. რისკის იდენტიფიკაცია</b>	
რისკის იდენტიფიკაციის არსი .....	83
რისკის შესახებ ინფორმაციის მიღება .....	85
სტოქასტიკური რისკის იდენტიფიკაცია .....	100
ქცევითი რისკის იდენტიფიკაცია .....	107
"ბუნებრივი" რისკის იდენტიფიკაცია .....	121

ტექნიკური და ფუნდამენტური ანალიზი .....	127
ძირითადი ცნებები .....	135
კითხვები განმეორებისათვის .....	136
ამოცანები .....	137

### **თავი 5. რისკის შეფასება**

რისკის შეფასების არსი .....	139
რისკის შეფასების პროცესი .....	141
სტოქასტიკური რისკის შეფასება .....	145
ქცევითი რისკის შეფასება .....	149
„ბუნებრივი“ რისკის შეფასება .....	165
ძირითადი ცნებები .....	172
კითხვები განმეორებისათვის .....	173
ამოცანები .....	174

### **თავი 6. რისკის მოგვარების ღონისძიებები**

რისკის მოგვარების ღონისძიებების ტიპები .....	180
სახელმძღვანელო პრინციპები .....	183
ინფორმაციის ყიდვა .....	188
თავის არიდება .....	193
შეგუება .....	195
ლიმიტირება .....	197
რეზერვირება (თვითდაზღვევა) .....	199
გადაცემა .....	201
ერთობლივი მოქმედებები .....	205
დაზღვევა .....	206
დივერსიფიკაცია .....	211
ჰეჯირება .....	214
„ხარები“ და „დათვები“ .....	218
სანარმოო პროცესების რეორგანიზაცია .....	220
ძირითადი ცნებები .....	249
კითხვები განმეორებისათვის .....	250
ამოცანები .....	251

### **თავი 7. რისკის მართვის ორგანიზება**

რისკის მართვის მიზნების ჩამოყალიბება .....	254
რისკის მართვის სამსახური. ფუნქციათა განაწილება .....	257
მასტიმულირებელი სისტემის შექმნა .....	269
კომუნიკაციების ორგანიზება .....	272
ძირითადი ცნებები .....	275
კითხვები განმეორებისათვის .....	276
ამოცანები .....	276

**თავი 8. რისკის კონტროლი**

რისკის კონტროლის მიზნები .....	278
საკონტროლო მაჩვენებლების შერჩევა .....	280
რისკის კონტროლის ფორმის შერჩევა და ფუნქციონირება განაწილება .....	287
ცვლილებათა მართვა .....	291
ძირითადი ცნებები .....	296
კითხვები განმეორებისათვის .....	296
ამოცანები .....	297

**თავი 9. რისკის მართვის ბიუჯეტი**

რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენის მიზანი .....	299
ბიუჯეტის შედგენის პროცესი .....	307
ანტისარისკო ღონისძიების დანახარჯები .....	310
რისკის მართვის სარგებლები .....	319
დანახარჯებისა და სარგებლების შედარება .....	324
ძირითადი ცნებები .....	325
კითხვები განმეორებისათვის .....	326
ამოცანები .....	326

**თავი 10. რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასება**

ეფექტიანობის შეფასების მიზანი .....	328
ეფექტიანობის პრინციპები .....	329
ეფექტიანობის მაჩვენებლის შერჩევა .....	331
ეფექტიანობის შეფასება .....	334
უკუკავშირი .....	336
ძირითადი ცნებები .....	337
კითხვები განმეორებისათვის .....	337
ამოცანები .....	338

გამოყენებული ლიტერატურა .....	339
-------------------------------	-----

## შესავალი

წინამდებარე სახელმძღვანელო რისკის მართვის პრინციპებს ეხება. მასში განხილულია სხვადასხვა სახის საქმიანობებთან დაკავშირებული რისკების შეფასებისა და სარისკო სიტუაციებში ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღების საფუძვლები.

საბაზრო ურთიერთობებზე აგებული ეკონომიკური სისტემა მრავალი სახის რისკებთანაა დაკავშირებული. ნებისმიერი ორგანიზაციის მაკრო- და მიკროგარემოში გამუდმებით იქმნება სიტუაციები, რომლებიც საფრთხეს უქმნიან ორგანიზაციის ფინანსურ და მატერიალურ მდგრადობას.

ზემოთ აღნიშნული წარმოადგენს ძირითად მიზეზს, რომელმაც განაპირობა თანამედროვე მსოფლიოში რისკების მართვის, როგორც მეცნიერებისა და როგორც პრაქტიკული საქმიანობის, ცალკე დარგად გამოყოფა.

წინამდებარე სახელმძღვანელოს შექმნა რისკების მართვის სფეროში ქართულ ენაზე სახელმძღვანელოების ნაკლებობამ განაპირობა. დღესდღეობით, ამ დარგში მხოლოდ რამდენიმე სახელმძღვანელო არსებობს, რაც ძალიან მცირეა ამგვარი განვითარებადი და აქტუალური სფეროსათვის. თუ შევადარებთ სხვა ქვეყნებში ამ მიმართულებით შექმნილ სიტუაციას, აღმოვაჩინოთ, რომ საზღვარგარეთ ამ სფეროში ყოველწლიურად ათობით სახელმძღვანელო, მონოგრაფია და სტატია იწერება.

წინამდებარე სახელმძღვანელოს ორი ძირითადი მიზანი აქვს. უპირველეს ყოვლისა, იგი შექმნილია ბაკალავრიატის დონის სტუდენტებისათვის და მოიცავს რისკის მართვის ძირითად პრინციპებსა და მიდგომებს. მეორე მხრივ, სახელმძღვანელო აწყობილია იმგვარად, რომ მისი გამოყენების საშუალება მიეცეს საშუალო და მცირე ბიზნესის წარმომადგენლებს. ამდენად, სახელმძღვანელოში არ არის მოცემული რისკის მართვის რთული მოდელები, რომლებიც მათემატიკის ღრმა ცოდნას მოითხოვენ. წიგნის შედგენისას გამოყენებულ იქნა რისკის მართვის კონცეპტუალური და, ამავე დროს, პრაქტიკაში ადვილად ადაპტირებადი მოდელები.

მოცემული სახელმძღვანელოს შესწავლის შედეგად, მკითხველს შეეძლება გამოიმუშაოს სარისკო სიტუაციის იდენტიფიკაციის, შეფასების, ანტისარისკო ღონისძიების დაგეგმვისა და რეალიზების, მისი ეფექტიანობის შეფასების უნარ-ჩვევები. სახელმძღვანელოს ძირითადი მიზანია, ორგანიზაციული საქმიანობის პროცესში, ძირითადად, მენეჯმენტის საშუალო დონეზე, მკითხველს გამოუმუშაოს ოპტიმალური მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების უნარი.

სახელმძღვანელოში მოცემულია მრავალი მაგალითი, რომელთა მეშვეობითაც ხდება თეორიული მოდელების განმარტება; ამოცანები, რომელთა ამოხსნაც ინდივიდუალურად და ჯგუფურად მუშაობის დროსაა აუცილებელი. წიგნი მოიცავს მრავალ თვალსაჩინო მასალას — ცხრილებს, გრაფიკებს და ა. შ.

თავისთავად ცხადია, რომ რისკების მართვა, როგორც სამეცნიერო დისციპლინა, მენეჯმენტის ზოგადი თეორიის ნაწილია და სასურველია, მკითხველი ამ თეორიას გაცნობილი იყოს. ასევე აუცილებელია, ბაკალავრიატის დონეზე მაინც, მათემატიკის, ფინანსური მენეჯმენტის, მარკეტინგისა და ფინანსური აღრიცხვის საფუძვლების ცოდნა.

სახელმძღვანელო ათი თავისაგან შედგება. პირველი სამი თავი შესავალ ნაწილს წარმოადგენს, მათში რისკის ცნება, რისკების კლასიფიკაციის პრინციპები და რისკის მართვის არსი განიხილება. სახელმძღვანელოს მე-4-7 თავები რისკის მართვის დაგეგმვის ეტაპს ასახავს. ამ ნაწილში განიხილება რისკის იდენტიფიკაციის, შეფასების, რისკის მოგვარების ღონისძიების შემუშავებისა და რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენის პროცედურები. შემდეგი ნაწილი (მე-8-9 თავები) რისკის უშუალო მართვის პროცესს აჩვენებს და განიხილავს რისკის მართვის საორგანიზაციო საკითხებს, ასევე, ცალკე გამოყოფს რისკის კონტროლის მექანიზმებს. სახელმძღვანელოს მე-10 თავი რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების საკითხებს ეხება.

## თავი 1. რისკის არსი

### რისკის ცნება

რისკი არაკეთილგანწყობილი სიტუაციაა, რომელიც ნავარაუდევია შედეგებიდან გადახრას ინვესტ.

წარმოდგინეთ ბიზნესმენი მინდია ბერიძე, რომელსაც საკუთარი თონე აქვს. ბიზნესმენმა საცხოვრებელი 15000 ლარის ინვესტიცია ჩადო. საკუთარი სახლის პირველ სართულზე გამოყო ცალკე ოთახი, გაარემონტა და გაუკეთა ქუჩიდან პატარა ფანჯარა. შეიძინა ლუმენი, გააკეთა თაროები პურის დასაწყობად, დაიქირავა ორი მცხოვრებელი, შეუთანხმდა ფქვილის, საფუარის, შაქარის, მარილის და ზეთის გამყიდველებს, დარეგისტრირდა ინდ.მენარმედ და დაიწყო მუშაობა. მინდია ბერიძე დაგეგმილი ჰქონდა დაახლოებით 1500 ლარის პროდუქციის რეალიზაცია, 950 ლარის დახარჯვა აღნიშნული პროდუქციის წარმოებაზე და შედეგად საშუალოდ 550 ლარის წმინდა ფულადი ნაკადის მიღება თვის განმავლობაში. ამდენად, მისი ვარაუდით, წლის განმავლობაში დაახლოებით 6600 ლარის წმინდა ფულად ნაკადს მიიღებდა, ხოლო 2 წელიწადსა და 4 თვეში მთლიანად დაიბრუნებდა დაბანდებულ 15000 ლარს. დროებით აბსტრაქტირება მოვახდინოთ ისეთი ცნებებისაგან, როგორცაა ფულის ალტერნატიული ღირებულება, სარგებლის განაკვეთი და დისკონტირება და დავუშვათ, რომ მინდია ბერიძე აბსოლუტურად კმაყოფილი იქნებოდა, თუ რეალურად ამ შედეგს მიიღებდა.

შევთანხმდეთ ასევე, რომ წმინდა ფულად ნაკადში იგულისხმება საანგარიშო პერიოდში (ერთი წელი) საწარმოში ფულადი ნაკადების შემოდინებას მინუს საწარმოდან ფულადი ნაკადების გადინება. თუ დებიტორულ და კრედიტორულ დავალიანებებს არ მივიღებთ მხედველობაში, ეს მაჩვენებელი კარგად გამოგვადგება ზემოთ მოყვანილ მაგალითში ეფექტიანობასა და რისკზე მსჯელობისას.

სამწუხაროდ, მინდია ბერიძის გეგმები არ გამართლდა. დაიწყო თუ არა მუშაობა, აღმოაჩინა, რომ ქუჩის გადაღმა, მისმა მეზობელმა მერაბ დევაძემ ასევე გახსნა იმავე სიდიდის საცხოვრებელი და დაახლოებით ისეთივე პროდუქციის სთავაზობს მყიდველებს. ამის გამო მინდია ბერიძის პოტენციურ მყიდველთა დაახლოებით ნახევარი მის კონკურენტთან ყიდულობს პურსა და ფუნთუშებს. მინდია ბერიძე კი თვეში დაახლოებით 750 ლარის პროდუქციის რეალიზაციას ახდენს, წარმოების ხარჯები დაახლოებით 450 ლარს შეადგენს და შედეგად იგი 300 ლარის წმინდა ფულად ნაკადს ღებულობს.

ჩვენ მიერ აღწერილი სიტუაცია, ჩვენ მიერვე ზევით მოყვანილი განსაზღვრების თანახმად, წარმოადგენს რისკის სიტუაციას.

მენარმის მიერ ფაქტობრივად მიღებული შემოსავლები უფრო ნაკლები აღმოჩნდა, ვიდრე მას ნავარაუდები ჰქონდა. ჩვენ შეგვიძლია უფრო დავაკონკრეტოთ შექმნილი სიტუაცია და ციფრებში ავსახოთ იგი: მინდია ბერიძე თვეში ლებულობს დაგეგმილთან შედარებით 250 ლარით, ანუ 45%-ით უფრო ნაკლებ წმინდა ფულად ნაკადს.

განხილულ მაგალითში ჩვენ შევეხეთ რისკის ერთ-ერთ გავრცელებულ შემთხვევას – ბიზნესმენის წმინდა ფულადი ნაკადების სიდიდის დაგეგმილიდან გადახრა პროდუქციის რეალიზაციიდან შემოსავლების შემცირებამ გამოიწვია. თუ გამოვიყენებთ რისკის ჩვენ მიერ აქ მოყვანილ განსაზღვრებას, დაგეგმილისაგან მიმდინარე მაჩვენებლების გადახრის ტერმინებში შეიძლება აღვწეროთ ორგანიზაციის საქმიანობის ნებისმიერი სფერო.

ჩვენი შემდგომი მაგალითი ორგანიზაციის საქმიანობაში რისკს დაქვემდებარებულ მეორე სფეროს გვიჩვენებს. დავუბრუნდეთ ზევით განხილულ სიტუაციას და დავუშვათ, რომ მინდია ბერიძეს არ ჰყავს არავითარი კონკურენტი და იგი მშვიდად ყიდის თვის განმავლობაში 1500 ლარის პროდუქციას. სამაგიეროდ, მას სხვა პრობლემა გაუჩნდა – მისი მცხობელები პურის მცხობელთა პროფკავშირში გაერთიანდნენ. პროფკავშირმა კი მინდია ბერიძეს დასაქმებულთათვის ხელფასის გადიდება მოსთხოვა. იქიდან გამომდინარე, რომ ყველა პურის მცხობელი პროფკავშირის წევრია, მინდია ბერიძეს ალტერნატივა არა აქვს – მან ან უნდა გაზარდოს ხელფასი, ან სანარმო დახუროს. ხელფასის გადიდება გამოიწვია საცხობის წარმოების ხარჯების გადიდება 1200 ლარამდე თვეში, რის შედეგადაც მინდია ბერიძე თვეში საშუალოდ 300 ლარის წმინდა ფულად ნაკადს ლებულობს. მოცემული სიტუაცია ასევე შეიძლება აღინეროს უფრო კონკრეტულად, ციფრების მეშვეობით: თვის განმავლობაში მენარმე გასწევს დაგეგმილზე 250 ლარით, ანუ 26%-ით მეტ დანახარჯებს.

განხილულ მაგალითში სარისკო სიტუაცია სანარმოს დანახარჯების სფეროს შეეხო. მენარმის მიერ ფაქტობრივად განეული დანახარჯები უფრო მეტი აღმოჩნდა, ვიდრე მას ნავარაუდები ჰქონდა.

სარისკო სიტუაციების კიდევ ერთი ჯგუფი დროსთანაა დაკავშირებული. ჩვენ მიერ განხილულ მაგალითებს თუ ავიღებთ, დავინახავთ, რომ წმინდა ფულადი ნაკადების შემცირებამ გაადიდა დრო, რომელიც ესაჭიროება ბიზნესმენს თავდაპირველად დაბანდებული თანხის უკან დასაბრუნებლად. ჩვენს შემთხვევაში, მინდია ბერიძეს, ინვესტირებული 15000 ლარის უკან დასაბრუნებლად, 50 თვე, ანუ 4 წელი და 2 თვე დასჭირდება, რაც ნავარაუდევზე თითქმის ორჯერ მეტია.

თუ შევაჯამებთ ზემოთ განხილულ მაგალითებს, შეიძლება ვთქვათ, რომ ორგანიზაციის რისკი ძირითადად სამი ტიპის მაჩვენებლებზე ახდენს გავლენას: შემოსავლებზე, დანახარჯებზე და დროზე. აქედან ადვილია დასკვნის გაკეთება, რომ საბოლოო ჯამში, რისკი ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე მოქმედებს.

გარდა ამისა, ყოველივე ზემოთ თქმულიდან შეიძლება კიდევ ორი დასკვნის გაკეთება: ჯერ ერთი, რისკი შეიძლება ციფრებში აისახოს და გაიზომოს; მეორეც, სარისკო სიტუაციები შეიძლება კლასიფიცირებულ იქნას რაიმე ნიშნის მიხედვით (მაგალითად, ჩვენ უკვე დავალაგეთ სარისკო სიტუაციები იმის მიხედვით, შემოსავლებზე ახდენენ ისინი გავლენას, დანახარჯებზე თუ დროზე). ეს დასკვნები მნიშვნელოვანია რისკების მართვის პროცესისასთვის.

## რისკისადმი დამოკიდებულება

რისკების მართვის თეორია გამოარჩევს სამი ტიპის ადამიანს. ყოველ მათგანს განსხვავებული დამოკიდებულება აქვს რისკის მიმართ.

მოდით, დავუბრუნდეთ ჩვენს მენარმეებს: მინდია ბერიძეს და მერაბ დევაძეს, ასევე მივუმატოთ მათ კიდევ ერთი მათი თანაქალაქელი ბიზნესმენი ანზორ გობაძე. ჩავაყენოთ ისინი სიტუაციაში, როდესაც თითოეულ მათგანს სურს საკუთარი ბიზნესის დაწყება და ამისათვის თითოეულს გააჩნია 15000 ლარის ოდენობის ფინანსური რესურსი. ყოველი მათგანისათვის არსებობს არჩევანი: მათ შეუძლიათ ამოირჩიონ სამი საინვესტიციო პროექტიდან ერთი. საინვესტიციო პროექტების მახასიათებლები წარმოდგენილია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში (იხ. ცხრილი 1.1.).

როგორც ცხრილიდან ჩანს, მენარმეებს სამი ალტერნატივა გააჩნიათ: ყვავილების მაღაზია, თონე და სათბური. სამივე ალტერნატივა მოითხოვს ერთი და იგივე ოდენობის ინვესტიციებს 15000 ლარის ოდენობით. ამასთან, წმინდა ფულადი ნაკადების ოდენობა და ამ ნაკადების მიღების ალბათობა განსხვავებულია სამივე პროექტისათვის.

სიმარტივისათვის, დავუშვათ, რომ საინვესტიციო პროექტისათვის არსებობს წმინდა ფულადი ნაკადის მიღების მხოლოდ ორგვარი ალბათობა – ან მენარმე მიიღებს წმინდა ფულად ნაკადს ცხრილის მე-4 სტრიქონში წარმოდგენილი ალბათობით, ან საერთოდ არ მიიღებს მას. მაგალითად, ყვავილების მაღაზიის მფლობელს შეუძლია იმედი იქონიოს, რომ 95% შემთხვევაში მისი წმინდა

ფულადი ნაკადი წლის განმავლობაში 3300 ლარს შეადგენს, ხოლო 5% ალბათობით ეს ნაკადი წულის ტოლი იქნება.

ცხრილი 1.1. ალტერნატიული საინვესტიციო პროექტების ძირითადი მახასიათებლები

	პროექტის მაჩვენებლები	I პროექტი	II პროექტი	III პროექტი
	1	2	3	4
1	წარმოების სფერო	ყვავილების მაღაზია	თონე	სათბური
2	საინვესტიციო თანხის ოდენობა, ლარი	15000	15000	15000
3	მოსალოდნელი წლიური წმინდა ფულადი ნაკადი, ლარი	3300	6600	9900
4	მოსალოდნელი წლიური წმინდა ფულადი ნაკადის მიღების ალბათობა	0,95	0,55	0,15
5	მენარმე	ანზორ გობაძე	მინდია ბერიძე	მერაბ დევაძე

როგორც ცხრილის მე-5 სტრიქონიდან ჩანს, ანზორ გობაძის არჩევანი ყვავილების მაღაზიაზე შეჩერდა, მინდია ბერიძისა – თონეზე, მერაბ დევაძემ კი სათბურის გაკეთება არჩია. მოდით, განვიხილოთ თითოეული მათგანის არჩევანი.

ყვავილების მაღაზია, რამდენადაც ცხრილიდან ჩანს, საკმაოდ დაბალ შემოსავლებს იძლევა. 3300 ლარის წმინდა ფულადი ნაკადი წელიწადში მცირე თანხაა, თუმცა ანზორ გობაძემ მაინც მიიღო გადაწყვეტილება ამ პროექტის განხორციელების შესახებ. მოცემული გადაწყვეტილება შედეგია შემოსავლების მიღების იმ მაღალი ალბათობისა, რომელიც თან ახლავს მოცემულ პროექტს. ანზორ გობაძე თითქმის 100%-ით არის დარწმუნებული, რომ ნავარაუდევ 3300 ლარს მიიღებს. მიზეზი შეიძლება მრავალგვარი იყოს – შესაძლოა, ეს იქნება ერთადერთი ყვავილების მაღაზია მოცემულ რაიონში, რომელიც არ გამოირჩევა ყვავილებზე დიდი მოთხოვნით და ანზორ გობაძეს ექნება მცირე, მაგრამ მუდმივი შემოსავალი; შესაძლოა, ანზორ გობაძეს ჰყავს ერთი ან ორი მუდმივი კლიენტი, მაგალითად, რომელიმე კორპორაცია ან საჯარო სამსახური და ეს უზრუნველყოფს მისთვის შემოსავლების გარკვეულ დონეს.

მიზეზები შეიძლება ბევრი იყოს, მაგრამ ახლა ჩვენ გვინტერესებს ის ფსიქოლოგიური მოტივები, რომლებმაც ანზორ გობაძეს გადააწყვეტინა მოცემულ პროექტში ფულის დაბანდება. ანზორ გობაძე წარმოადგენს ადამიანს, რომელსაც არ უყვარს რისკი. იგი თანახმაა შედარებით დაბალ, მაგრამ გარანტირებულ შემოსავლებზე და არ გარისკავს, თავისი მატერიალური თუ ფინანსური

რესურსებით განახორციელოს მაღალშემოსავლიანი, მაგრამ, ამავე დროს, შედარებით მაღალრისკიანი მოქმედება.

უფრო სხვაგვარად უყურებს რისკს მინდია ბერიძე. იგი თანახმაა განახორციელოს 15000 ლარის ინვესტიცია და თონე გახსნას. მინდია ბერიძე, საქმის წარმატებულად განვითარების შემთხვევაში, 6600 ლარს მიიღებს წლიური წმინდა ფულადი ნაკადის სახით. ცხრილიდან ჩანს, რომ ამ ნაკადის მიღების ალბათობა 55%-ია.

მინდია ბერიძე წარმოადგენს რისკისადმი ნეიტრალურად განწყობილ ადამიანს. მას აქვს არჩევანი — მიიღოს საკმაოდ მაღალი შემოსავლები, ამასთან, ამ შემოსავლების მიღების ალბათობა დაახლოებით ნახევარი ნახევარზეა. შეიძლება ითქვას, რომ მინდია ბერიძე მეტ-ნაკლებად რეალურად აფასებს მოცემულ საინვესტიციო პროექტს. მან იცის, რომ საბაზრო სიტუაცია შეიძლება მის სასარგებლოდ ან მის საზიანოდ მოქმედებდეს, მაგრამ ამგვარი რისკი მისთვის გამართლებულია იმ შედარებით მაღალი ჯილდოთი, რომელიც 55% შემთხვევაში იქნება მის მიერ მიღებული.

აბსოლუტურად სხვანაირი ხედვა გააჩნია მერაბ დევაძეს. მან აირჩია სათბურის პროექტი, რომელიც სთავაზობს მას 9900 ლარის წმინდა ფულად ნაკადს წლის განმავლობაში. ამგვარ მიმზიდველ წინადადებას თან ახლავს ძალიან მაღალი რისკის დონე: მერაბ დევაძე 9900 ლარს მხოლოდ 15% ალბათობით მიიღებს, დანარჩენი 85% ალბათობით კი მისი წმინდა ფულადი ნაკადები 0-ის ტოლი იქნება.

მერაბ დევაძე განეკუთვნება რისკის მოყვარულ ადამიანთა რიცხვს. ამ ადამიანებისათვის რისკი მიმზიდველ და ამაღელვებელ მდგომარეობას წარმოადგენს. მერაბ დევაძე თანახმა იქნებოდა ისეთ სარისკო მოქმედებაზეც, რომელიც მას დიდი ალბათობით უქადადა არა ნულოვან, არამედ უარყოფით შემოსავლებსაც.

უფრო მკაფიოდ რომ დავინახოთ განსხვავება რისკისადმი უარყოფითად განწყობილ, რისკისადმი ნეიტრალურ და რისკის მოყვარულ ადამიანებს შორის, ჩვენს მაგალითში უნდა შემოვიყვანოთ ზარალის მიღების შესაძლებლობები ნაცვლად ნულოვანი წმინდა ფულადი ნაკადებისა. დავუშვათ, რომ სამივე პროექტისათვის არსებობს 6500 ლარის უარყოფითი წმინდა ფულადი ნაკადის მიღების შესაძლებლობა 5%, 45% და 85%-იანი ალბათობებით, შესაბამისად, ყვავილების მაღაზიის, თონისა და სათბურის პროექტებისათვის. ამ შემთხვევებისათვის კარგი იქნება, თუ ვიანგარიშებთ წმინდა ფულადი ნაკადების საშუალო მოსალოდნელ მნიშვნელობებს სამივე პროექტისათვის. როგორც ცნობილია, საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა იანგარიშება ცვლადის მნიშვნელობის გამრავლებით შესაბამის ალბათობაზე და მიღებული ნამრავლების შეკრებით:

$$X_{\text{საა}} = \sum(X_i \times P_i) \quad (1.1)$$

სადაც,  $X_{\text{საა}}$  – ცვლადის საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობაა;  
 $X_i$  – ცვლადის მნიშვნელობაა.  $i=1 \dots n$ ;  
 $P_i$  – ცვლადის მიერ  $X_i$  მნიშვნელობის მიღების ალბათობაა.  
 წმინდა ფულადი ნაკადების საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობების გაანგარიშება ქვემოთ მოყვანილ ცხრილშია წარმოდგენილი (იხ. ცხრილი 1.2.):

ცხრილი 1.2. საშუალო მოსალოდნელი შემოსავლის გაანგარიშება

	პროექტი	$X_i$	$P_i$	$X_i P_i$	$X_2$	$P_2$	$X_2 P_2$	$X_{\text{საა}}$
1	ყვავილების მალაზია	-6500	0,05	-325	3300	0,95	3135	2810
2	თონე	-6500	0,45	-2925	6600	0,55	3630	705
3	სათბური	-6500	0,85	-5525	9900	0,15	1485	-4040

ცხრილში 1.2. წარმოდგენილი მონაცემები უფრო კარგად აჩვენებს განსხვავებას სამი ტიპის ადამიანს შორის: რისკისადმი უარყოფითად განწყობილ ანზორ გობაძეს გადაწყვეტილების მისაღებად ესაჭიროება დადებითი საშუალო მოსალოდნელი შემოსავალი რისკის დაბალი ხარისხით. მეორე მხრივ, მინდია ბერიძე თანახმაა თავის თავზე აიღოს რისკის უფრო მაღალი დონე უფრო მაღალი წმინდა ფულადი ნაკადის მოლოდინში, თუმცა, ამ შემთხვევაში მისთვის ნაკადის მისაღები საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა უფრო დაბალი შეიძლება იყოს და ნულისაკენ ისწრაფვოდეს. მერაბ დევაძე კი რისკიანი ადამიანია, იგი თანახმაა გარისკოს და ძალიან მაღალი შემოსავლები მიიღოს, თუმცა მას ელოდება ძალიან მაღალი ალბათობით დანაკარგების მიღება, ხოლო მის მიერ არჩეულ პროექტში წმინდა ფულადი ნაკადის საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა უარყოფით სიდიდეს წარმოადგენს.

უნდა აღინიშნოს, რომ სარისკო მოქმედების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენს არა მარტო პიროვნების ფსიქოლოგიური დამოკიდებულება რისკისადმი, არამედ იმ მატერიალური თუ ფინანსური რესურსის სიდიდე, რომელიც მონაწილეობს ამ მოქმედებაში. თუ საკითხს ამ მხრიდან შევხედავთ, შეიძლება აღმოვაჩინოთ, რომ ერთი და იგივე პიროვნება შეიძლება აღმოჩნდეს როგორც რისკის მოყვარული, ასევე რისკისადმი უარყოფითად განწყობილი.

მაგალითისათვის, ჩვენ უკვე ვიცით, რომ მინდია ბერიძე რისკისადმი ნეიტრალურადაა განწყობილი. იგი თანახმაა დააბანდოს 15000 ლარი პროექტში, რომელშიც არის დაახლოებით ტოლი ალბათობები 6500 ლარის მოგების ან ზარალის მიღებისა. მაგრამ, თუ ჩვენ შევთავაზებდით მინდია ბერიძეს დაებანდებინა არა 15000 ლარი, არამედ 1500 ლარი, საშუალო მოსალოდნელი წმინდა ფულა-

დი ნაკადით — 800, მაშინ იგი, გამომდინარე თანხის სიმცირიდან, გამოავლენდა უფრო ოპტიმისტურ დამოკიდებულებას და შეიძლებოდა დათანხმებულყოფილი ფულის დაბანდებაზე, მიუხედავად იმისა, რომ ძალიან მაღალი ალბათობით, ამას მოჰყვებოდა ზარალის მიღება. ამ შემთხვევაში მინდია ბერიძე მოიქცეოდა, როგორც რისკის მოყვარული, რომელიც მაღალი შემოსავლების მიღების იმედით, მაღალსარისკო გარიგებაზე მიდის.

მეორე მხრივ, თუ მინდია ბერიძეს შევთავაზებდით არა 15000 ლარის, არამედ 150000 ლარის საინვესტიციო პროექტს, მაშინ, გამომდინარე თანხის სიდიდიდან, მინდია ბერიძე მოიქცეოდა, როგორც რისკისადმი უარყოფითად განწყობილი პიროვნება და მოითხოვდა საფუძვლიან გარანტიებს იმისათვის, რომ მოცემული თანხა არ ყოფილიყო დაკარგული. შესაძლოა, მისთვის ამგვარი წინადადება მისაღები იქნებოდა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ საშუალო მოსალოდნელი წმინდა ფულადი ნაკადი დადებითი სიდიდე იქნებოდა, ხოლო ზარალის მიღების ალბათობა — მცირე.

კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს სარისკო მოქმედების განხორციელების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე, რისკს დაქვემდებარებული რესურსების წილია რესურსების საერთო მოცულობაში. ამ შემთხვევაშიც, ერთი და იგივე პიროვნება სხვადასხვა სიტუაციაში შეიძლება იქცეოდეს, როგორც რისკის მოყვარული ან რისკისადმი უარყოფითად განწყობილი პიროვნება.

დავუბრუნდეთ მინდია ბერიძეს. იგი ნეიტრალურია რისკის მიმართ, რადგან იცის, რომ მის მიერ დაბანდება 15000 ლარი კიდევ რომ დაკარგოს, მას მხოლოდ ლიკვიდურობის დროებითი პრობლემები შეექმნება, რომელსაც ადვილად გადაჭრის თავისი აქტივების მეშვეობით, რომელთა სიდიდეც 150000 ლარს შეადგენს. იგივე მინდია ბერიძე სულ სხვაგვარად მოიქცეოდა და ალბათ აირჩევდა ყვავილების მაღაზიის ურისკო პროექტს, თუ მისი აქტივების საერთო ღირებულება 30000 ლარად იქნებოდა შეფასებული. ამ შემთხვევაში, მინდია ბერიძე რისკისადმი უარყოფით განწყობას გამოამჟღავნებდა.

თუ მინდია ბერიძის ქონება 1500000 ლარის ღირებულებას შეადგენს, მაშინ ბიზნესმენი ძალიან თავისუფლად შეიძლება დათანხმდეს 15000 ლარის ინვესტირებას მაღალსარისკო პროექტში. პროექტი თუნდაც ჩავარდეს, მისთვის ეს დიდი დანაკარგი არ იქნება. ამ შემთხვევაში მინდია ბერიძე მოიქცეოდა, როგორც რისკის მოყვარული.

როგორც ეკონომისტები ამბობენ, ადამიანების უმეტესობა რისკისადმი უარყოფითად განწყობილ პიროვნებას წარმოადგენს. ადამიანების მეორე, მცირე ჯგუფი კი რისკის მოყვარული პიროვნებაა. ამ ჯგუფების წევრები სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების

სას მიდრეკილები არიან — თავი დაიცვან ყველანაირი რისკებისაგან, რომლებიც მათ ირგვლივ შეიძლება წარმოიშვას, რის გამოც ორგანიზაციები, რომლებიც მათ დაქვემდებარებაში შეიძლება იმყოფებოდნენ, დგანან საფრთხის წინაშე, როდესაც, მაქსიმალური დაცულობის პირობებში, მათ განვითარებისა და ზრდის სტიმულები და რესურსები არ გააჩნიათ.

მეორე მხრივ, რისკის მოყვარული ადამიანები სამენარმეო საქმიანობის პროცესში სარისკო გადაწყვეტილებებისადმი იქნებიან მიდრეკილები. ორგანიზაციის მართვის პროცესში მაღალსარისკო მოქმედებების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებამ, შესაძლოა, მნიშვნელოვანი უარყოფითი შედეგები გამოიწვიოს მოცემული ორგანიზაციისათვის.

ჩვენ მიერ ზემოთ განხორციელებული ანალიზიდან რამდენიმე დასკვნის ჩამოყალიბება შეიძლება. უპირველეს ყოვლისა, ჩვენ დავინახეთ, რომ ბაზრის მონოპოლიზება საბაზრო რისკებს ამცირებს. ამასთან, აღმოვაჩინეთ, რომ შინაგანად ადამიანები სამ კატეგორიად იყოფიან: რისკისადმი უარყოფითად განწყობილები, რისკისადმი ნეიტრალურები და რისკის მოყვარულები. გარდა ამისა, ჩვენ დავინახეთ, რომ სარისკო გადაწყვეტილების მიღება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა რესურსებს აბანდებს პიროვნება სარისკო საქმიანობაში; ასევე იმაზე, თუ რა წილი უჭირავს რისკს დაქვემდებარებულ რესურსებს ადამიანის (ორგანიზაციის) აქტივების საერთო მოცულობაში.

## რისკი და მენარმეობა

რისკი და მენარმეობა ურთიერთდაკავშირებული ცნებებია. უფრო მეტიც, ბევრი განსაზღვრების მიხედვით, მენარმეობის ცნება რისკის ცნებასაც მოიცავს. როგორც ცნობილია, მენარმე არის ადამიანი, რომელიც აერთიანებს მინის, შრომისა და კაპიტალის რესურსებს და ახდენს წარმოების ორგანიზებას; იგი წარმოადგენს მთავარ მოქმედ პირს, რომელიც წარმოების ფუნქციონირებასთან დაკავშირებულ მთავარ გადაწყვეტილებებს ლებულობს; მენარმე არის ნოვატორი, რომელიც ცდილობს ბაზარზე ახალი პროდუქტების დანერგვისა და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების საფუძველზე წარმატებას მიაღწიოს; დაბოლოს, მენარმე რისკზე მიმავალი პიროვნებაა, მისი საქმიანობის შედეგი შეიძლება იყოს როგორც მოგება, ისე ზარალი.

მენარმეობა ყველა შემთხვევაში ნიშნავს რისკზე ნასვლას. სამენარმეო საქმიანობის ნებისმიერ ეტაპზე რისკი თან სდევს მენარმეს. თვითონ საქმიანობის დაწყების პროცესი წარმოადგენს

რისკზე წასვლის პროცესს. ვერც ერთი მენარმე ვერ იქნება დარწმუნებული, რომ ბაზარი მიიღებს მის მიერ ჩაფიქრებულ საქონელს, მომსახურებას ან სამუშაოს; რომ მის მიერ დანერგული ახალი ტექნოლოგია გაამართლებს; რომ კონკურენციის ხარისხი ბაზარზე ისეთი იქნება, როგორც მას ნავარაუდები ჰქონდა და ა.შ.

არსებობს ასევე რისკების დიდი მრავალფეროვნება, რომელსაც მენარმე ხვდება სანარმოს სამეურნეო-საფინანსო ცხოვრების პირობებში. მიმწოდებლების მხრიდან შეიძლება მოხდეს ნახევარფაბრიკატების მიწოდების გაჭიანურება, შეიძლება გაიზარდოს დარგის რეგულირების ხარისხი, შეიძლება სანარმოო კონფლიქტმა შეიძლება გამოიწვიოს საუკეთესო სპეციალისტის სამუშაოდან წასვლა და ა. შ.

მიუხედავად რისკების მრავალფეროვნებისა, ადამიანები მაინც იწყებენ სამენარმეო საქმიანობას. მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ თავიანთი მოქმედებების შედეგად, ეს ადამიანები მოგებას ელოდებიან. მოგება მათი რისკის საფასურს წარმოადგენს. თუ ჩვეულებრივი მოქალაქეებისათვის სხვადასხვა სახის საფრთხის შემცველი სიტუაციები დისკომფორტს ქმნის, მენარმეები მიზანმიმართულად შედიან პოტენციურად სარისკო სიტუაციებში მაღალი მოგების მიღების იმედით.

ჩვენ უკვე ვახსენეთ, რომ ადამიანთა დიდი ნაწილი რისკისადმი უარყოფითად განწყობილთა რიცხვს მიეკუთვნება; მეორე ნაწილი რისკის მოყვარული ადამიანები არიან. ჩვენ ასევე ვახსენეთ, რომ ადამიანთა ამ კატეგორიის მონაწილეობა სამენარმეო საქმიანობაში გავლენას ახდენს მმართველობითი გადანყვეტილებების ხასიათზე. რაც შეეხება რისკისადმი ნეიტრალურად განწყობილ ადამიანებს, ისინი გადანყვეტილებებს ლებულობენ გარკვეული რისკის პირობებში, ცივი გონებით მსჯელობისა და ყველა პლუსისა და მინუსის ანონ-დანონის საფუძველზე.

შეჯამებისათვის შეიძლება ვთქვათ, რომ **რისკი სამენარმეო საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია**. მენარმეობა ნიშნავს პირის მოგებაზე ორიენტირებულ საქმიანობას, რომელიც სხვადასხვა სახის საფრთხის შემცველ, სარისკო სიტუაციაში ხორციელდება.

## რისკისა და შემოსავლების კავშირი

თქვენ უკვე შეამჩნევდით დამოკიდებულებას რისკის ხარისხსა და შემოსავლების დონეს შორის. თუ გავიხსენებთ ცხრილი 1.1.-ში მოყვანილ მონაცემებს, აღმოვაჩინებთ, რომ რაც უფრო ნაკლებსარისკოა პროექტი, მით უფრო ნაკლებშემოსავლიანია იგი. ყვავილების მაღაზიის პროექტი იძლევა საკმაოდ მცირე წმინდა

ფულად ნაკადებს წლის განმავლობაში, სამაგიეროდ, ამ ნაკადების მიღების ალბათობა ძალიან მაღალია, რაც ნიშნავს, რომ დაბალი შემოსავლები დაბალ რისკებთანაა დაკავშირებული; მეორე მხრივ, თონის პროექტი იძლევა შედარებით მაღალ წმინდა ფულად ნაკადს, თუმცა ამ ნაკადების მიღების ალბათობა შედარებით მცირეა, ე. ი. უფრო მაღალი შემოსავლები უფრო მაღალ რისკებთანაა დაკავშირებული; დაბოლოს, სათბურის პროექტი იძლევა ყველაზე მაღალ შემოსავლებს, თუმცა ამ შემოსავლების მიღების ალბათობა ყველაზე მცირეა, ე. ი. მაღალი შემოსავლები მაღალ რისკებთანაა დაკავშირებული. ყოველივე ზემოთქმული საშუალებას გვაძლევს ვამტკიცოთ, რომ შემოსავლების სიდიდესა და რისკის ხარისხს შორის არსებობს პირდაპირი კავშირი: დაბალი შემოსავლები დაბალ რისკთანაა დაკავშირებული, ხოლო მაღალი შემოსავლები — მაღალ რისკთან.

ჩვენ შეგვიძლია გრაფიკულად წარმოვადგინოთ კავშირი რისკსა და შემოსავლიანობას შორის. ამისათვის გამოვიყენოთ მონაცემები ცხრილიდან 1.3. მოცემული ცხრილის პირველი სტრიქონი იმეორებს ცხრილი 1.1.-ში მოყვანილი პროექტების წმინდა ფულად ნაკადებს, ხოლო მეორე სვეტში წარმოდგენილია ამ ნაკადების არმილების ალბათობები. როგორც უკვე ცნობილია ალბათობის კურსიდან, შემოსავლების მიღებისა და არმილების ალბათობათა საერთო ჯამი 1-ის ტოლია, ასე რომ, ყოველი პროექტისათვის შემოსავლების არმილების ალბათობები 1-დან შემოსავლების მიღების ალბათობების გამოკლებით არის მიღებული.

ცხრილი 1.3. შემოსავლები და შემოსავლების არმილების ალბათობა სხვადასხვა პროექტისათვის

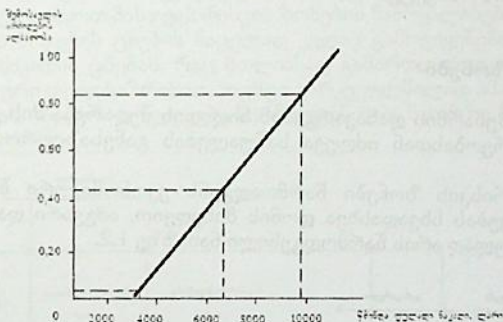
	პროექტის მაჩვენებლები	I პროექტი	II პროექტი	III პროექტი
1	მოსალოდნელი წლიური წმინდა ფულადი ნაკადი, ლარი	3300	6600	9900
2	მოსალოდნელი წლიური წმინდა ფულადი ნაკადის არმილების ალბათობა	0,05	0,45	0,85

ნახაზზე 1.1. წარმოდგენილია ცხრილი 1.3. მონაცემების გრაფიკული ასახვა. როგორც ნახაზიდან ჩანს, გრაფიკი აღმავალი ფორმისაა, რაც რისკის დონესა და შემოსავლიანობის სიდიდეს შორის პირდაპირ კავშირზე მიუთითებს.

ისმის კითხვა, რატომ არის ასეთი კავშირი შემოსავლიანობასა და რისკის დონეს შორის? შეიძლება თუ არა, არსებობდნენ ისეთი პროექტები, რომლებიც აერთიანებენ ერთმანეთში დაბალ რისკსა და მაღალ შემოსავლიანობას? ან — მაღალ რისკსა და და-

ბალ შემოსავლიანობას? ამ კითხვაზე პასუხი შემდეგი მარტივი მაგალითის მეშვეობით შეიძლება გავცეთ.

დავუბრუნდეთ მინდია ბერიძეს და მის თონეს. წარმოვიდგინოთ, რომ მას გააჩნია ინვესტირების ორი ალტერნატივა: იყიდოს ლუმელი „ა“ თავისი თონისთვის, თუ ლუმელი „ბ“. მან იცის, რომ თუ იყიდის ლუმელს „ა“, მაშინ მისი წლიური წმინდა ფულადი ნარჩენი შეადგენს 6600 ლარს, 100%-იანი ალბათობით. ე. ი. თუ მინდია ბერიძე გადაიხდის ამ ლუმელში 15000 ლარს, მაშინ მისი ინვესტიციების რენტაბელობა, გაანგარიშებული, როგორც წლიური წმინდა ფულადი ნარჩენი გაყოფილი საინვესტიციო თანხაზე, შეადგენს  $(6600/15000) \times 100\% = 44\%$ -ს.



ნახ. 1.1. შემოსავლიანობისა და რისკის დამოკიდებულება

მეორე მხრივ, მინდია ბერიძემ იცის, რომ თუ იყიდის ლუმელს „ბ“, მაშინ მას ელოდება წლიური წმინდა ფულადი ნარჩენი 3300 ლარის ოდენობით და 0,50 ალბათობით ან 9900 ლარის ოდენობით და ასევე 0,50 ალბათობით. ეს ნიშნავს, რომ მისი საშუალო მოსალოდნელი შემოსავალი „ბ“ ლუმელში ინვესტირების შედეგად შეადგენს  $3300 \times 0,50 + 9900 \times 0,50 = 6600$  ლარს. როგორც ვხედავთ, ორივე ლუმელში ინვესტირებას ერთი და იგივე შედეგი, 6600 ლარის წმინდა ფულადი ნარჩენი მოაქვს. მაგრამ, ინვესტირება ლუმელში „ა“ უფრო ნაკლებად სარისკოა – მას გარანტირებული შემოსავლები მოაქვს, ხოლო ინვესტირება ლუმელში „ბ“ უფრო სარისკოა – მას მოაქვს ისეთივე საშუალო შემოსავალი, მაგრამ არის ალბათობა, რომ მეწარმე დაბალ შემოსავლებს მიიღებს.

რადგან ლუმელში „ბ“ ინვესტირება უფრო სარისკოა, მინდია ბერიძე არ გადაიხდის მასში იმდენივეს, რამდენსაც ლუმელში „ა“. დაუშვათ, რომ იგი თანახმა იქნება იყიდოს ლუმელი „ბ“ უფრო

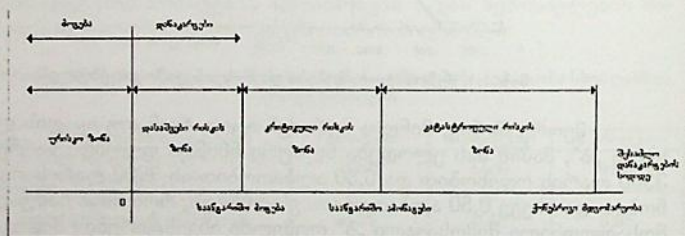
ნაკლებ ფასად, მაგალითად, 12000 ლარად. ამ შემთხვევაში ღუმელში ინვესტირების რენტაბელობა  $(6600/12000) \times 100\% = 55\%$ -ის ტოლია, რაც უფრო მეტია, ვიდრე ღუმელში „ა“ ინვესტირების რენტაბელობა.

ზემოთ მოყვანილი მაგალითი გვიჩვენებს, რომ შეტად სარისკო პროექტების რენტაბელობა უფრო მაღალია, ვიდრე ნაკლებ სარისკო პროექტებისა. რა თქმა უნდა, შეიძლება არსებობდნენ პროექტები დაბალი რისკითა და მაღალი შემოსავლიანობით, მაგრამ ისინი ჩქარა ქრებიან საინვესტიციო ბაზრიდან. მეორე მხრივ, არსებობენ პროექტები მაღალი რისკითა და დაბალი შემოსავლიანობით, თუმცა ისინი არასოდეს იქნებიან ინვესტორთა ყურადღების ობიექტები.

## რისკის ზონები

მენარმის დანაკარგების სიდიდის შედარება მის ქონებრივ მდგომარეობასთან იძლევა საშუალებას განვსაზღვროთ რისკის ზონები.

რისკის ზონები წარმოადგენს ეკონომიკური შედეგების დაჯგუფებას სხვადასხვა დონის მიხედვით. ამგვარი დაჯგუფება გრაფიკულად არის წარმოდგენილი ნახაზზე 1.2.



ნახ. 1.2. რისკის ზონები

ნახაზზე 1.2. წარმოდგენილი ზონებიდან პირველი უარყოფითი ზონა ასახავს. ამ ზონაში დანაკარგები არ არის მოსალოდნელი. ამგვარ ზონაში მოქცეულია საქმიანობის ისეთი სახეობები, რომელთათვისაც რისკები არ არის დამახასიათებელი.

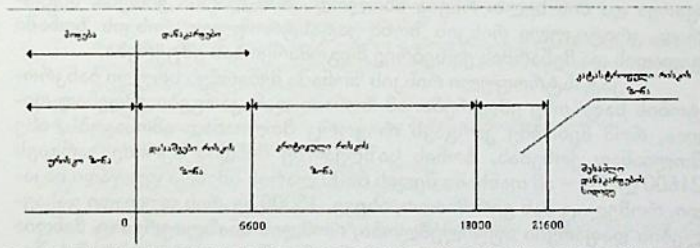
დასაშვები რისკის ზონა იმ არეალს წარმოადგენს, რომელშიც სამენარმეო საქმიანობა ინარჩუნებს ეკონომიკურ მიზანშეწონილობას. ე. ი. დანაკარგებს ადგილი აქვს, მაგრამ მათი სიდიდე სა-

ანგარიშო მოგებაზე უფრო მცირეა. ამ ზონის საზღვარი შეესაბამება სამეწარმეო საქმიანობის საანგარიშო მოგების სიდიდეს.

კრიტიკული რისკის ზონა ახასიათებს დანაკარგების კრიტიკულ დონეს. ეს დანაკარგები აჭარბებს საანგარიშო მოგების სიდიდეს. ამ ზონის საზღვარი მენარმის ამონაგების სრულ დანაკარგზე გადის.

კატასტროფული რისკის ზონა წარმოადგენს დანაკარგთა არეალს, რომლებიც აჭარბებენ კრიტიკულ დონეს და თავის მაქსიმალურ წერტილში საფრთხეს უქმნიან მენარმის ქონებრივ მდგომარეობას მთლიანად.

ისევ დაუზღუდრედ მინდია ბერიძეს, გავიხსენოთ მისი საცხოვრის ეკონომიკური მაჩვენებლები, რომლებიც ზემოთ ჩამოვთვალეთ და შევეცადოთ მისთვის რისკის ზონების ჩამოვალთვალოთ. ანალიზის დროს მოგების ცნების ნაცვლად კვლავ გამოვიყენებთ წმინდა ფულადი ნაკადის ცნებას, რაც მთლიანად გამართლებული არ არის ეკონომიკური თვალსაზრისით, თუმცა გარკვეულწილად ამარტივებს მსჯელობას. ანალიზის შედეგები წარმოდგენილია ნახაზზე 1.3.



ნახ. 1.3. რისკის ზონები საცხოვრისათვის

ურისკო ზონაში მინდია ბერიძე არავითარ დანაკარგებს არ განიცდის. მისი ბიზნესი მიდის ისე, როგორც უნდა მიდიოდეს და იგი ლებულობს თავის საანგარიშო წმინდა ფულად ნაკადს.

დასაშვები რისკის ზონაში მინდია ბერიძე ლებულობს გარკვეულ დანაკარგებს. შესაძლოა, ეს იყოს რეალიზაციიდან ფულადი ნაკადების შემცირება. ყოველ შემთხვევაში, მინდია ბერიძე კარგავს თანხებს, რის გამოც მისი წლიური წმინდა ფულადი ნაკადის სიდიდე მცირდება. ყველაზე უკიდურეს წერტილში მინდია ბერიძე დაკარგავს მთლიანად საანგარიშო წმინდა ფულად ნაკადს. ანუ მისი საანგარიშო შემოსავლებიდან, რომლებიც თვეში 1500 ლარს, ხოლო წელიწადში 18000 ლარს შეადგენს, მინდია ბერიძე მიიღებს მხოლოდ 11400 ლარს. როგორც გვახსოვს, მინდია ბერიძის

ფულადი გასავლები თვეში 950 ლარს, ხოლო ნელინაში 11400 ლარს შეადგენს, ე. ი. დასაშვები რისკის ზონის საზღვარზე მინდია ბერიძის წმინდა ფულადი ნაკადი ნულის ტოლი იქნება, ხოლო მისი ფულადი ნაკადების შემოდინება მთლიანად მოხმარდება ფულადი ნაკადების გადინებას.

კრიტიკული რისკის ზონაში მინდია ბერიძე კარგავს არა მარტო წმინდა ფულად ნაკადს, არამედ უფრო მეტსაც. მის სანარ-მოში ფულადი ნაკადების მოდინება ველარ ასწორებს ფულადი ნაკადების გადინებას, ხოლო ზონის საზღვარზე მინდია ბერიძე კარგავს მთლიანად ამონაგებს – 18000 ლარს. ეს ნიშნავს, რომ მან ამ წერტილში ვერ მიიღო წმინდა ფულადი ნაკადი 6600 ლარის ოდენობით, და ვერ დაფარა ფულადი ნაკადების გადინების ვერც ერთი მუხლი – 11400 ლარის ოდენობით. ამ ეტაპზე მინდია ბერიძე იძულებული იქნება დაიწყოს ფულადი ნაკადების გადინების დაფარვა საკუთარი ქონებით, რომელიც, როგორც გვახსოვს, 15000 ლარის ტოლია. თუ მინდია ბერიძე იმყოფება კრიტიკული რისკის ზონის საზღვარზე, მაშინ მას უნევს საკუთარი ქონებით 11400 ლარის დაფარვა და მის ხელთ რჩება მხოლოდ 3600 ლარის ქონება. ამგვარად, კრიტიკული რისკის ზონა კატასტროფული რისკის ზონაში გადადის და მენარმის ქონებრივ მდგომარეობას ეშუქება.

კატასტროფული რისკის ზონაში მენარმეს სრული ბანკროტობის საფრთხე ეშუქება. ამ ზონაში დანაკარგები იმდენად დიდია, რომ მენარმე კარგავს როგორც მთლიანად ამონაგებს, ისე მთლიანად ქონებას. ზონის საზღვარზე მინდია ბერიძე კარგავს 21600 ლარს – ამ თანხაში შედის 6600 ლარის წმინდა ფულადი ნაკადი, რომელიც მან ვერ მიიღო, ასევე, 15000 ლარის ფულადი გასავლების დაფარვის აუცილებლობა, რომლის ანაზღაურებაც მინდია ბერიძეს საკუთარი ქონების ხარჯზე მოუწევს. ყოველივე ამის შედეგად, მინდია ბერიძე ყოველგვარი ბიზნესის გარეშე რჩება.

რისკის ზონების ცნება ძალიან მნიშვნელოვან ორიენტირს იძლევა, ჯერ ერთი, რისკის შეფასების ეტაპზე, ხოლო შემდეგ — რისკის მართვის ეტაპზე. მენარმისათვის საინტერესოა იმის ცოდნა, თუ რამდენად სახიფათოა მისთვის შექმნილი ფინანსურ-ეკონომიკური სიტუაცია, ხიფათის ხარისხის ერთ-ერთ კრიტერიუმად კი შესაძლოა რისკის ზონების ინსტრუმენტის გამოყენება. მეორე მხრივ, რისკის ზონები შეიძლება გამოყენებულ იქნას, როგორც ორიენტირი რისკის მართვისათვის — მენარმე შეიძლება დაადგინოს მისაღები რისკის ზონა, და თუ ფაქტობრივად ფინანსურ-ეკონომიკური სიტუაცია სცდება ამ ზონას, შეუმუშაოს სხვადასხვა ღონისძიება სამენარმეო ოპერაციის რისკის ხარისხის შესამცირებლად.

## ძირითადი ცნებები

რისკი  
წმინდა ფულადი ნაკადი  
საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა  
რისკის მოყვარული  
რისკისადმი ნეიტრალური  
რისკისადმი უარყოფითად განწყობილი  
ურისკო ზონა  
მისაღები რისკის ზონა  
კრიტიკული რისკის ზონა  
კატასტროფული რისკის ზონა

## კითხვები განმეორებისათვის

1. რა არის რისკი?
2. რას წარმოადგენს წმინდა ფულადი ნაკადი?
3. როგორ იანგარიშება საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა?
4. როგორია რისკისადმი უარყოფითად განწყობილი ადამიანი?
5. როგორია რისკისადმი ნეიტრალურად განწყობილი ადამიანი?
6. როგორია რისკის მოყვარული ადამიანი?
7. როგორი ტიპის ადამიანები უფრო გამოდგებიან მენარმეებად? რისკის მოყვარულები, რისკისადმი ნეიტრალურები თუ რისკისადმი უარყოფითად განწყობილები? რატომ?
8. რა კავშირია რისკსა და მენარმეობას შორის?
9. რა დამოკიდებულება არის რისკსა და შემოსავლიანობას შორის?
10. რას გულისხმობს ურისკო ზონა?
11. რას გულისხმობს მისაღები რისკის ზონა?
12. რას გულისხმობს კრიტიკული რისკის ზონა?
13. რას გულისხმობს კატასტროფული რისკის ზონა?
14. რაში შეიძლება გამოიყენოს რისკის მმართველმა რისკის ზონების ინსტრუმენტი?

## ამოცანები

1. გაეცანით რისკის ტექსტში მოცემულ განსაზღვრებას და შეეცადეთ ჩამოაყალიბოთ რისკის თქვენეული დეფინიცია;
2. თქვენ აპირებთ დააბანდოთ ფული სამრეწველო კორპორაციის ჩვეულებრივ აქციებში. ერთი წლის შემდეგ თქვენ მიიღებთ 10000 ლარის დივიდენდს 0,25 ალბათობით, 5000 ლარის დივიდენდს 0,45 ალბათობით და ნულოვან შემოსავალს 0,30 ალბათობით. იანგარიშეთ საშუალო მოსალოდნელი შემოსავალი;
3. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ გაქვთ სამი სხვადასხვა სახის ფასიანი ქაღალდის 1000 ლარად ყიდვის შესაძლებლობა: ა. სახელმწიფო ობლიგაცია, რომლის ყიდვის შედეგად ერთი წლის შემდეგ თქვენ გარანტირებულად დაიბრუნებთ თქვენს 1000 ლარს პლუს 30 ლარი; ბ. სამრეწველო კომპანი-

ის პრივილეგირებული აქცია, რომლის ყიდვის შედეგად თქვენ გაქვთ 0,50 შანსი ერთი წლის შემდეგ დაიბრუნოთ თქვენი 1000 ლარი პლუს 140 ლარი და 0,50 შანსი დაიბრუნოთ მხოლოდ 1000 ლარი; გ. სამრეწველო კომპანიის ჩვეულებრივი აქცია, რომლის ყიდვის შედეგად თქვენ გაქვთ 0,35 შანსი ერთი წლის შემდეგ დაიბრუნოთ 1000 ლარი პლუს 350 ლარის დივიდენდები, 0,40 შანსი დაიბრუნოთ მხოლოდ 900 ლარი და 0,25 შანსი დაიბრუნოთ მხოლოდ 500 ლარი. რომელ პროექტს აირჩევდით და რატომ?

- როგორ ფიქრობთ, თქვენ რისკის მოყვარული ხართ, რისკისადმი უარყოფითად განწყობილი თუ რისკისადმი ნეიტრალური? დაასაბუთეთ;
- რისკის დონე განსაზღვრავს შემოსავლების დონეს? შემოსავლების დონე განსაზღვრავს რისკის დონეს? თუ მათ შორის უბრალოდ დადებითი კორელაცია არსებობს? დაასაბუთეთ თქვენი მოსაზრება;
- სანარმოს საანგარიშო მოგება 100000 ლარის ტოლია, მისი საანგარიშო ამონაგები რეალიზაციიდან 950000 ლარს უტოლდება, სანარმოს ქონება 5000000 ლარის ტოლია. სად მდებარეობს ამ სანარმოს მისაღები რისკის, კრიტიკული რისკისა და კატასტროფული რისკის ზონების საზღვრები? აჩვენეთ გრაფიკულად;
- ბაზრის მონოპოლიზება საბაზრო რისკებს ამცირებს, მაგრამ ხომ არ ნარმომობს იგი სხვა რისკებს სანარმოსათვის? დაფიქრდით და დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი;
- დაუბრუნდით ნახაზს 1.1. თქვენი აზრით, რომელ ნერთილებს აირჩევდნენ ამ ნახაზზე რისკის მოყვარული, რისკისადმი ნეიტრალური და რისკისადმი უარყოფითად განწყობილი ადამიანები? დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი.

## თავი 2. რისკების კლასიფიკაცია

### რისკების კლასიფიკაციის მნიშვნელობა

რისკების კლასიფიკაცია რისკების რაიმე ნიშნის მიხედვით დაჯგუფებას გულისხმობს.

საფრთხის შემცველი სიტუაციების დაჯგუფება მრავალი ნიშნის მიხედვით შეიძლება. რისკის მართვის ლიტერატურაში შეხვედებით რისკების მრავალფეროვან საკლასიფიკაციო სქემებს. ამგვარი მრავალფეროვნება რისკის მართვის დროს სხვადასხვა ტიპის განვყვეტილებების მიღების აუცილებლობით არის გამოწვეული.

რისკების კლასიფიკაცია, უპირველეს ყოვლისა, თეორიულ, კვლევით მიზნებს ემსახურება – რისკების სხვადასხვა სქემის მიხედვით დალაგების მეშვეობით, რისკის მართვის მკვლევარს რისკების იდენტიფიცირების, შეფასების და მართვის თეორიულ პრობლემებს ჭრიან. მაგრამ რისკების კლასიფიკაციას პრაქტიკული მნიშვნელობაც გააჩნია. იმისათვის, რომ ნათლად დავინახოთ კლასიფიკაციის პრაქტიკული მნიშვნელობა, დავუბრუნდეთ მინდია ბერიძესა და მის თონეს. პირველ თავში ჩვენ უკვე დავალაგეთ საფრთხეები, რომლებიც მის თონეს ემუქრებოდა შემოსავლების, დანახარჯებისა და დროის კრიტერიუმების მიხედვით. ამჯერად უფრო გავაფართოოთ მოცემული საკლასიფიკაციო სქემა და დავუმატოთ მას პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებელი.

საკლასიფიკაციო სქემა შეიძლება სხვადასხვა სახით გადმოვცეთ: უბრალო ჩამონათვალის, ცხრილის ან სქემის ფორმით. მოცემულ შემთხვევაში ცხრილის ფორმა ავირჩიოთ (იხ. ცხრილი 2.1.):

ცხრილი 2.1. საცხოვრის რისკების კლასიფიკაცია სამეურნეო-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე გავლენის მიხედვით

სამეურნეო-ეკონომიკური მაჩვენებლები		რისკები
1	2	
1	შემოსავლები	ახალი კონკურენტის გამოჩენა
		მომხმარებლის გემოვნების ცვლილება
		უიმედო ვალების ზრდა
2	დანახარჯები	ელექტროენერჯის გაძვირება
		უცხოური ვალუტის გაძვირება
		ფორმალობების გაძვირება
3	დრო	ლუმელის რემონტის გაჭიანურება
		შეფერხებები ფქვილის მონოდებაში
		ფორმალობების გართულება
4	პროდუქციის ხარისხი	დაბალი ხარისხის საფუარი
		სანარმოო ჰიგიენის დაბალი დონე
		არაკეთილსინდისიერი თანამშრომლები

ახალი კონკურენტის გამოჩენა ბაზარზე ნაართმევს მინდია ბერიძეს კლიენტებს და, შესაბამისად, შემოსავლებსაც. თუ მომხმარებლის გემოვნება იცვლება და იგი უფრო ნაკლებ პურ-ფუნთუშეულს ჭამს, ესეც უქადის ბიზნესმენს შემოსავლების შემცირებას. იგივე შედეგი დგება, თუ მინდია ბერიძე ძალიან ბევრ პროდუქტებს ჰყიდის კრედიტით, რასაც უიმედო დებიტორული დავალიანების გადიდება მოჰყვება.

მეორე მხრივ, გაძვირებული კომუნალური მომსახურება ზრდის მენარმის ნარმოების დანახარჯებს; იგივე შედეგი დგება, როდესაც მენარმეს უფრო მეტი ეროვნული ვალუტის გადახდა უწევს უცხოური ნედლეულის შესაძენად, უცხოური ვალუტის კურსის გადიდების გამო.

ფორმალობები, რომელთა შესრულებაც საჭიროა სამენარმეო საქმიანობის დაწყებისა და სანარმოს ფუნქციონირებისათვის, მოქმედებს როგორც დანახარჯებზე, ისე დროზე – სხვადასხვა სახის ლიცენზიების, ნებართვებისა და სერტიფიკატების ოდენობის გადიდება, მათი მიღების პროცესის დროში განელვა და მიღებისათვის აუცილებელი მოსაკრებლების ოდენობის გადიდება შესაძლოა მძიმე ტვირთად დაანვეს სანარმოს.

სანარმოო ოპერაციების დროში გახანგრძლივება შეიძლება გამოიწვიოს ისეთმა პრობლემებმაც, როგორებიცაა ძირითადი დანადგარების რემონტის გაჭიანურება ანდა ძირითადი ნედლეულის მოწოდების შეფერხებები.

მინდია ბერიძე ასევე დგას პროდუქციის ხარისხის დაცემის საფრთხის წინაშე. ამის მიზეზი შეიძლება გახდეს ნედლეულის დაბალი ხარისხი, შიდასაორგანიზაციო ჰიგიენის ნორმების დარღვევა, ასევე არაკეთილსინდისიერი პერსონალი, რომელსაც ხელფასთან ერთად სახლში პროდუქციის გამოშვებისათვის განკუთვნილი ნედლეულის გარკვეული ოდენობაც მიაქვს.

რას აძლევს მინდია ბერიძეს რისკების ამგვარი დალაგება? უპირველეს ყოვლისა, იმის ხედვას, თუ რომელ სამეურნეო-ეკონომიკურ მაჩვენებლებს უქმნის საფრთხე კონკრეტული რისკი. ამგვარი კლასიფიკაცია საშუალებას მისცემდა მას ანტისარისკო ღონისძიებების სწორად ორიენტირებაში – იგი ცალ-ცალკე დააჯგუფებდა შემოსავლების შემცირების სანინალმდევო, დანახარჯების გადიდების თავიდან არიდების, სამენარმეო ოპერაციების დროის შემცირებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის ღონისძიებებს.

მოცემული მაგალითიდან ასევე შეიძლება მნიშვნელოვანი დასკვნა გავაკეთოთ რისკის მართვისათვის – რაც უფრო პატარაა სანარმო და ერთ პროდუქტზე ორიენტირებული, მით უფრო სარისკოა იგი. შედარებით მსხვილი სანარმო, რომელსაც გააჩნია მრავალფეროვანი ასორტიმენტის პროდუქცია და

ფლობს უფრო დიდ ფინანსურ რესურსებს, უფრო მედგარია რისკების მიმართ: პრობლემები ერთი სახის პროდუქტზე შეიძლება გაბათილდეს წარმატებებით მეორე სახის პროდუქტზე, ფინანსური რესურსების სიდიდე კი „შავი დღისათვის“ ფინანსური რეზერვების შექმნის საშუალებას იძლევა.

აქედან გამომდინარე, კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი დასკვნა რისკის მართვისათვის – ზრდა და განვითარება რისკების პრობლემის სტრატეგიულ დონეზე გადაჭრის ერთადერთი საშუალებაა. მინდია ბერიძე შესაძლოა აბსოლუტურად კმაყოფილია თავისი პატარა საცხოვრებით და მეტს არ ნატრულობს, ანდა მონოპოლიზებული აქვს ბაზარი და თავი ქუდში ჰგონია, მაგრამ თუ მისი საწარმო არ იზრდება, ტექნოლოგიები არ ვითარდება, ხოლო პროდუქცია დიფერენცირებული არ ხდება, — ადრე თუ გვიან, ამ საცხოვრის ირგვლივ მოგროვილი საფრთხეები დიდ სიძნელეებს შეუქმნის მფლობელს. მიუხედავად იმისა, რომ განვითარება და ზრდა, თავისთავად, რისკთანაა დაკავშირებული, იგი მაინც სჯობია განუვითარებლობასა და უძრაობას, რადგან, თუ პირველ შემთხვევაში არსებობს წარმატების მიღწევის შანსები, მეორე შემთხვევაში ყველა შანსი წარუმატებლობისაკენ მიდის.

გარდა იმისა, რომ რისკების კლასიფიცირება სასარგებლოა ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავების ეტაპზე, იგი სასარგებლოა რისკის მართვის უფრო ადრეულ ეტაპებზეც. კერძოდ, რისკის იდენტიფიცირებისა და რისკის შეფასების ეტაპებზე.

რისკების იდენტიფიკაციის, ანუ საფრთხის შემცველი სიტუაციების შეცნობის პროცესში საკლასიფიკაციო სქემა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. თუ ცნობილია საკლასიფიკაციო სქემა, ანუ ის აგრეგატები, რომელთა მიხედვითაც უნდა განანილდეს ყველა საფრთხის შემცველი სიტუაცია, გადანყვეტილების მიმღები პირისათვის ადვილია ამ სქემის მიყოლა და რისკების იდენტიფიკაცია. მაგალითისათვის, თუ მინდია ბერიძემ აირჩია საკლასიფიკაციო სქემა, რომლის მიხედვითაც მან უნდა დააღაგოს საფრთხის შემცველი სიტუაციები იმის მიხედვით, თუ რომელ მაჩვენებელზე ახდენენ ისინი გავლენას – შემოსავლებზე, დანახარჯებზე, დროზე თუ პროდუქციის ხარისხზე, მაშინ მისთვის მოსახერხებელია უბრალოდ მიჰყვეს ამ სქემას და დაადგინოს თავისი საწარმოს რისკების პროფილი. მინდია ბერიძემ შეიძლება სულ სხვა სქემა აირჩიოს, მაგალითად, დააღაგოს საფრთხის შემცველი სიტუაციები იმის მიხედვით, თუ საწარმოს შიდა ან გარე გარემოს რომელი ელემენტიდან მოდიან ისინი (კონკურენტები, მთავრობა, თანამშრომლები და ა. შ.). ამ სქემაზე უფრო დანვრილებით ქვემოთ შევჩერდებით.

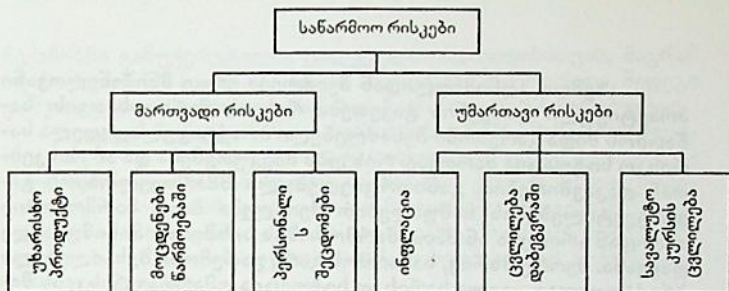
მნიშვნელოვანია კლასიფიკაციის როლი რისკის შეფასების პროცესის დროსაც. საფრთხის შემცველი სიტუაციები ძალზე მრავალფეროვანია და მათი შეფასებისათვის ხშირად აბსოლუტურად განსხვავებული მიდგომების გამოყენებაა საჭირო. თუ ავიღებთ ცხრილ 2.1.-ში მოყვანილ ერთ-ერთ რისკს, მაგალითად, ახალი კონკურენტის გამოჩენას, მინდია ბერიძეს მოუწევს ამ კონკურენტის SWOT-ანალიზის განხორციელება, რათა გაარკვიოს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლო საფრთხეები, შეისწავლოს კონკურენტის ქცევის ნესი და დაადგინოს, რა ტიპის საფრთხეებს და რა სიდიდის და სახის ზიანს შეიძლება ელოდოს მისგან. მეორე მხრივ, უცხოური ვალუტის გაძვირების საფრთხის შესაცნობად, მინდია ბერიძეს შეიძლება მოუხდეს სტატისტიკური მონაცემების გადახედვა და ვალუტის კურსის მერყეობის შესახებ ინფორმაციის მიღება. თუ პირველი შემთხვევის ანალიზი ფსიქოლოგიის, მარკეტინგისა და თამაშთა თეორიის სფეროში მდებარეობს, მეორე სტატისტიკის სფეროს განეკუთვნება. რისკების კლასიფიცირებას მათი ბუნების მიხედვით ქვემოთ უფრო დანერგვით განვიხილავთ.

ამდენად, რისკების კლასიფიკაცია მნიშვნელოვან როლს თამაშობს რისკის მართვის პროცესში, როგორც რისკების იდენტიფიცირებისა და შეფასების, ისე ანტისარისკო ღონისძიებების დაგეგმვის ეტაპებზე.

## რისკების კლასიფიკაციის ტექნოლოგია

რისკების კლასიფიცირების პროცესი ძალიან მარტივია და ორ ეტაპს მოიცავს. პირველ ეტაპზე, პირი, რომელმაც რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს, ადგენს ძირითად პრინციპს, რომლის მიხედვითაც ჩამოყალიბებული იქნება ის აგრეგატები (კლასები, ჯგუფები, კატეგორიები), რომლებშიც შემდგომ განაწილდება საფრთხის შემცველი სხვადასხვა სიტუაცია. ამას ჩვენ უკვე შევხებთ ზემოთ. მაგალითისათვის, მენარმემ კლასიფიცირების ძირითად პრინციპად შეიძლება აირჩიოს რისკის მართვის შესაძლებლობა, რასაც მოჰყვება რისკების განაწილება ორ კატეგორიად: მართვადი რისკები და უმართავი რისკები.

მეორე ეტაპზე, შერჩეული ძირითადი პრინციპიდან გამომდინარე, მენარმე გამოჰყოფს იმ ძირითად ჯგუფებს და ქვეჯგუფებს, რომლებიც გააერთიანებენ მსგავს რისკებს. მართვად და უმართავ რისკებად დაყოფა შეიძლება გაგრძელდეს სხვადასხვა ქვეჯგუფების მიხედვით დანაწილებად. ამგვარი დაყოფის ერთ-ერთი მაგალითი სქემის სახით 2.1. ნახაზზეა წარმოდგენილი:



ნახ. 2.1. სარისკო სიტუაციების ჯგუფებად და ქვეჯგუფებად დაყოფის მაგალითი

როგორც ნახაზზე ვხედავთ, მენარმეს შეუძლია დაალაგოს სარისკო სიტუაციები იმის მიხედვით, შეუძლია მას ამ სიტუაციების მართვა თუ არა. მაგალითისათვის, უხარისხო პროდუქციის გამოშვების საფრთხე მართვადი რისკების სფეროს მიეკუთვნება. თუ მინდია ბერიძის საცხოობი დაბალი ხარისხის პურს უშვებს, მენარმემ შეიძლება შეისწავლოს პურის ცხოობის ტექნოლოგიური პროცესი და აღმოაჩინოს, რომ, მაგალითისათვის, საცხოობ დანადგარში ტემპერატურის რეგულირების სისტემა გამართულად არ მუშაობს. ამდენად, მენარმეს ძალიან მარტივად შეუძლია უხარისხო პროდუქტთან დაკავშირებული რისკის მართვა საცხოობი დანადგარის გარემონტების მეშვეობით. პროდუქტის ხარისხის კონტროლი მნიშვნელოვანწილად თვითონ მენარმის მიერ შეიძლება განხორციელდეს წარმატებით.

მეორე მხრივ, თუ ინფლაციის გამო მინდია ბერიძეს უწევს სულ უფრო მეტის გადახდა ფქვილის და საფუარის შესაძენად, სულ უფრო მეტი ხელფასის გაცემა დაქირავებულ მუშებზე, ეს მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს მისთვის და უმართავი რისკების კატეგორიაში გადის – მინდია ბერიძეს არა აქვს შესაძლებლობა აკონტროლოს ან მართოს ამგვარი სარისკო სიტუაციები. ინფლაცია მაკროეკონომიკური მოვლენაა და მენარმე ვერ გააკონტროლებს მას. უფრო მეტიც, მინდია ბერიძე, ისევე, როგორც მცირე მენარმეთა უმეტესობა, რომლებიც არ არიან ალჭურვილი ეკონომიკის სფეროში თეორიული ცოდნით, ვერ მოახერხებს ინფლაციის პროგნოზირებასაც. ამდენად, მენარმეს, დიდი ალბათობით, მოუწევს უკვე მომხდარ ინფლაციასთან შეგუება, რაც გაზრდილი დანახარჯების მომხმარებელზე გადაკისრებაში და გამოშვებული პროდუქციის ფასების გადიდებაში შეიძლება აისახოს.

ზემოთ აღნიშნულიდან შეიძლება ერთი მნიშვნელოვანი პრაქტიკული დასკვნის გაკეთება რისკის მართვისათვის: საწარმოს შიდა გარემოში შესაძლებელი პრაქტიკულად ყველა საარისკო სიტუაცია მართვად რისკებს მიეკუთვნება და ამ რისკებთან დაკავშირებით განხორციელებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების საშუალებით შეიძლება მათი წარმოშობის თავიდან არიდება ან მათი წარმოშობის სიხშირის მინიმუმამდე დაყვანა. მეორე მხრივ, საწარმოს გარე გარემოში შესაძლებელი პრაქტიკულად ყველა საარისკო სიტუაცია უმართავ რისკებს მიეკუთვნება, მათი წარმოშობის თავიდან არიდება და ხშირად მათი პროგნოზირებაც შეუძლებელია, ამდენად, ორგანიზაციის მმართველობითი გადაწყვეტილებები ამგვარი რისკების ზემოქმედების მინიმუმამდე დაყვანას და ამ სიტუაციებისადმი ადაპტაციას ითვალისწინებს.

**რისკების კლასიფიკაცია მათი ჩამომყალიბებელი ფაქტორების ბუნების მიხედვით**

სარისკო სიტუაცია გარკვეული ფაქტორების ზემოქმედებით ყალიბდება. ეს ფაქტორები შეიძლება აბსოლუტურად განსხვავებული იყოს ერთმანეთისაგან, მაგალითად, მინდია ბერიძის საცხოვრებელში გამომცხვარი პურის დაბალი ხარისხი შეიძლება გამონეული იყოს თანამშრომლის არაპროფესიონალიზმით. მეორე მხრივ, სატიერთო ავტომანქანა, რომლითაც მინდია ბერიძეს თავისი ნაწარმი გადააქვს საცალო წერტილებში, შეიძლება ავარიაში მოხვდეს იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც მძღოლი განუხრელად იცავდა მოძრაობის წესებს. პირველი სარისკო სიტუაცია თავისი ბუნებით სრულიად განსხვავდება მეორისაგან. თავისთავად, ყოველი აღნიშნული სიტუაციის იდენტიფიკაციისა და შეფასების, ასევე, ანტისარისკო მოქმედებების დაგეგმვის და რეალიზაციის პრინციპები ასევე განსხვავდება ერთმანეთისაგან.

ჩამომყალიბებელი ფაქტორების ბუნების მიხედვით, გამოარჩევენ სამი ტიპის სარისკო სიტუაციას: 1. სტოქასტიკური რისკი; 2. ქცევითი რისკი; 3. „ბუნებრივი“ რისკი.

**სტოქასტიკურ რისკს საფუძვლად შემთხვევითობა უდევს, რომელიც ვლინდება იქ, სადაც არსებობს ფაქტორების დიდი ჯგუფის მასიური ზემოქმედება. ამგვარი ტიპის სარისკო სიტუაციის იდენტიფიკაციისათვის იყენებენ მოვლენათა ალბათობის ცნებასა და შემთხვევითი სიდიდეების ალბათობათა განაწილებას. ამგვარი ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელი ხდება სარისკო სიტუაციის შეფასება, პროგნოზირება და მართვა. შემთხვევითი**

მექანიზმი განუჭვრეტელია ცალკეული ინდივიდისათვის, მაგრამ ადამიანთა მასისათვის იგი ხდება სრულიად განუჭვრეტადი, შედეგი კი შეიძლება გამოთვლილ იქნას ზუსტად და დეტერმინირებულად.

დავუბრუნდეთ მინდია ბერიძის საცხოვრებელს. მენარმეს შეუძლია სატვირთო მანქანის ავარიაში მოხვედრის რისკის ძალიან მკაფიოდ გაანგარიშება. ამისათვის საკმარისია ქალაქის პოლიციისაგან მიიღოს ინფორმაცია წლის განმავლობაში ქალაქში მოძრავი სატვირთო მანქანების ოდენობისა და ავარიების შესახებ, მაგალითად, ბოლო 10 წლის განმავლობაში. დავუშვათ, ამ მონაცემებს შემდეგი სახე აქვს:

**ცხრილი 2.2. სატვირთო მანქანებისა და ავარიების ოდენობა ქალაქში ბოლო 10 წლის განმავლობაში**

მანქანების	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	საშუალო მნიშვნელობა
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 სატვირთო მანქანების ოდენობა	5020	5060	5145	5150	5151	5210	5225	5250	5280	5275	5176
2 ავარიების ოდენობა სატვირთო მანქანების მონაწილეობით	625	580	575	610	615	612	585	605	600	615	601
3 ავარიების ფარდობა ოდენობასთან	0,12	0,11	0,11	0,12	0,12	0,12	0,11	0,12	0,11	0,11	0,12

როგორც ცხრილიდან ჩანს, 2001-2010 წლებში, საშუალოდ, ქალაქში 5176 სატვირთო ავტომანქანა მოძრაობდა. ამავე პერიოდში სატვირთო ავტომანქანების მონაწილეობით საშუალოდ 600 ავტოსაგზაო შემთხვევა დაფიქსირდა, რაც ავტომანქანების ოდენობის 12%-ს შეადგენს.

ამგვარი ინფორმაცია საფუძველს აძლევს მინდია ბერიძეს — ივარაუდოს, რომ მისი სანარმოს კუთვნილი სატვირთო ავტომანქანის ავარიაში მოხვედრის ალბათობა 12%-ს შეადგენს. მინდია ბერიძე, გამომდინარე რისკისადმი საკუთარი დამოკიდებულების ხარისხიდან, თავად მიიღებს გადაწყვეტილებას — ყურადღება არ მიაქციოს ამ ფაქტს და უმნიშვნელოდ მიიჩნიოს იგი, თუ რაიმე ანტისარისკო ღონისძიება განახორციელოს. მოგვიანებით ჩვენ ვნახავთ, როგორ გვარდება ამგვარი რისკების პრობლემა სადაზღვევო მექანიზმის მეშვეობით.

თუ მინდია ბერიძე მეტ ცნობისმოყვარეობას გამოიჩინებს, მცირე კვლევას განახორციელებს და გაარკვევს მომხდარი ავარიების დროს მფლობელის მიერ მიღებულ საშუალო ზარალს, მაშინ მას ხელთ ექნება ამგვარი რისკის მართვის მკაფიო ორიენტირი. ცხრილი 2.3. ამგვარი სწორედ ინფორმაციას შეიცავს:

ცხრილი 2.3. ავარიებისა და ზარალების ოდენობა 2001-2010 წწ.

მაჩვენებელი	მთლიანი ზარალის სიდიდე, ლარი							სულ
	100-ზე ნაკლები	100-300	300-600	600-900	900-1200	1200-1500	1500-ზე მეტი	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 ავარიების ოდენობა	1200	1360	3200	122	80	30	10	6002
2 პროდენტულად ჯამთან	19,99	22,66	53,32	2,03	1,33	0,50	0,17	100

ცხრილი მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა რისკის მართვისათვის. როგორც ჩანს, ავტოსაგზაო შემთხვევების უმეტეს ნაწილში (დაახლოებით, 96%) ავტომანქანის მფლობელის ზარალის მაქსიმალური მნიშვნელობა 600 ლარს არ სცდება. ამდენად, მინდია ბერიძეს თავისუფლად შეუძლია რეზერვად შეინახოს მოცემული ოდენობის თანხა საჭიროების შემთხვევაში გაუთვალისწინებელი ხარჯების დასაფარად.

თუ სარეზერვო თანხის სიდიდეს ავარიის ალბათობაზე გავამრავლებთ (600ლარი X 0,12 ავარიის ალბათობა = 72 ლარი), მივიღებთ თანხას, რომლის გადახდაც მინდია ბერიძეს, როგორც რისკისადმი ნეიტრალურად განწყობილ პიროვნებას, უღირს, რომ მანქანის ავარიისაგან დაზღვევა შეიძინოს. ამ საკითხს უფრო დეტალურად შემდეგ თავებში განვიხილავთ.

ჩვენ განვიხილეთ სტოქასტიკური რისკის მაგალითი, საიდანაც ნათლად ჩანს, რომ სტოქასტიკური რისკის შემთხვევაში საფრთხის წარმომშობ ფაქტორებს შემთხვევითი ხასიათი გააჩნიათ და მათში საერთო კანონზომიერების დაჭერა მხოლოდ მონაცემთა დიდი მასივის გადამუშავების შემდეგ შეიძლება.

ქცევითი რისკი საფრთხის შემცველი ისეთი ტიპის სიტუაციაა, რომელიც დაკავშირებულია ცალკეული ინდივიდის ქმედებებთან ან ქცევასთან. ამ შემთხვევაში ჩვენ ვხვდებით რისკის „ქცევით“, ანუ მოტივაციურ „მექანიზმს“. ქცევითი რისკის საწყისები პიროვნების ფსიქოლოგიაში, მის პირად უპირატესობებსა და სოციალურ თავისებურებებშია.

დროებით დავტოვოთ მინდია ბერიძე და მისი საცხოობი და განვიხილოთ ტიპური ქცევითი მექანიზმი, რომლის ფარგლებშიც დგინდება საქონლის ფასი თავისუფალ ბაზარზე ვაჭრობის შედეგად. ვნახოთ, როგორ ფორმირდება გარიგების შესაძლო ფასი.

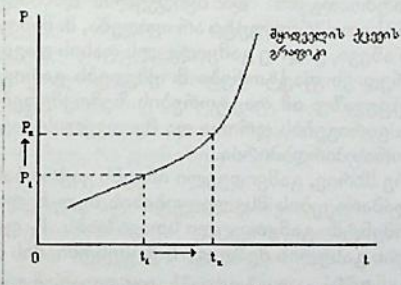
მოლაპარაკების მონაწილეთა ქცევის აღწერა მყიდველის მოქმედებების იდენტიფიკაციით დავიწყოთ.

მყიდველი ვაჭრობას იწყებს დაბალი ფასის შეთავაზებით. მოლაპარაკების მსვლელობისას კი თანდათანობით ზემოთ სწევს ამ ფასს. აღვნიშნოთ საქონლის ფასი P-თი, ხოლო მოლაპარაკების

ხანგრძლივობა –  $t$ -თი. ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზის მიხედვით, დროის  $t_1$  მომენტში მყიდველი სთავაზობს  $P_1$  ფასს, ხოლო გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ,  $t_2$  მომენტში, მის მიერ შემოთავაზებული ფასი  $P_2$ -მდე იზრდება. თუ ვივარაუდებთ, რომ მოლაპარაკების დროსა და მყიდველის მიერ შეთავაზებული საქონლის ფასს შორის პირდაპირი კავშირია, მაშინ ამ კავშირის ამსახველი მრუდი აღმავალი სახის იქნება. დავარქვათ ამ მრუდს „მყიდველის ქცევის გრაფიკი“ (ნახ. 2.2.).

მნიშვნელოვანია იმ მოტივების დაფიქსირება, რომლებიც აიძულებენ მყიდველს, გარიგების პროცესში თანდათან გაზარდონ საქონლის ფასი. ეს მოტივები მრავალგვარია და რაციონალური, ინსტიტუციონალური და ფსიქოლოგიური ხასიათი გააჩნიათ:

1. **მყიდველის ბიუჯეტის სიდიდე.** ყველაზე ძირეული მოტივი, რომელიც მყიდველის ქცევას განსაზღვრავს, მისი ბიუჯეტის სიდიდეა. მყიდველს შეუძლია ივაჭროს მხოლოდ თავისი მსყიდველუნარიანობის ფარგლებში. ნებისმიერი ფასნამატი მოცემულ საქონელზე, რომელსაც იგი შესთავაზებს გამყიდველს, წარმოადგენს სხვა საქონლების შეძენაზე მიმართული თანხების შემცირებას, და, შესაბამისად, მყიდველის ბიუჯეტის ახალ სტრუქტურას (თუ მყიდველი მომხმარებელია, და არა ინვესტორი ან მეიჯარე, რაც მოგვიანებით იქნება განხილული). ამგვარად, მყიდველს შეუძლია ფასის გადიდება, ოღონდ გარკვეულ ფარგლებში;



ნახ. 2.2. მყიდველის ქცევის გრაფიკი

2. **ფსიქოლოგიური მოტივი.** მყიდველი დაბალი ფასიდან იწყებს ვაჭრობას. თუ „გაუვიდა“, საქონელს იაფად იყიდის, თუ არადა, საქონლის ფასს ნელ-ნელა აწევს იმ დონემდე, რა დონეზეც საქონლის ფასი მისი შეხედულებით „ნორმალურ“ დონეს აღწევს.

„ნორმალური“ დონე არ არის რალაც ერთი კონკრეტული ფასი, ეს ფასების გარკვეული დიაპაზონია, რომლის ფარგლებშიც მყიდველი ფასსა და საქონლის სარგებლიანობას ერთმანეთის შესაბამისად თვლის;

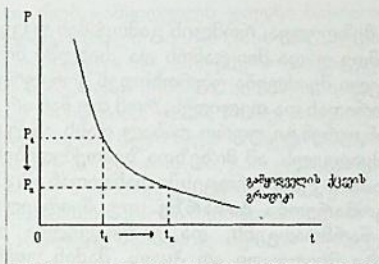
**3. არჩეული სტრატეგია.** მყიდველი შეიძლება გამყიდველის „ნერვებზე თამაშობდეს“ და გარკვეული ტემპით ზრდიდეს თავის ფასს. ამის შედეგად, იგი იმედოვნებს კონტრაგენტის „გატყუებას“ და მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების მიღებას საკუთარი თავისთვის;

**4. ინსტიტუციონალური ფაქტორი.** როგორც უკვე აღინიშნა, გარიგების მონაწილეებს არ შეიძლება ჰქონდეთ სრული ინფორმაცია ბაზრის მდგომარეობის შესახებ. მყიდველმა შეიძლება არ იცოდეს, რომ მოცემულ გამყიდველს უამრავი კონკურენტი ჰყავს იგივე ან უკეთესი პირობებით. მყიდველი შეიძლება მოქმედებდეს ვინმეს რეკომენდაციით, რომ „ამ გამყიდველს საუკეთესო პირობები აქვს“. მყიდველს შეიძლება ჰქონდეს დროითი ან სხვა ტიპის შეზღუდვა, რომლის გამოც მან უკვე დაწყებული გარიგება ბოლომდე უნდა მიიყვანოს და „სახლში საქონლით დაბრუნდეს“. მყიდველი შეიძლება უფრთხოდეს კონკურენციას სხვა მყიდველების მხრიდან და თვლიდეს, რომ თუ თვითონ არ იყიდა ეს საქონელი, მას სხვა შეიძენს. ამ მიზეზების ზემოქმედებით, გარიგების პროცესში იგი თანდათან ზრდის ფასს;

**5. მდგომარეობა ბაზარზე.** თუ გამყიდველი ბაზარზე მონოპოლისტს წარმოადგენს და მყიდველმა დანამდვილებით იცის, რომ სხვაგან ასეთი პროდუქტი არ იყიდება, მაშინ უფრო მყიდველს უწევს ფასის აწევა, ვიდრე გამყიდველს ფასის დაგდება.

სწორედ ეს ფაქტორები მოქმედებს გარიგების პროცესში მყიდველის ქცევაზე. ამ ფაქტორების ზემოქმედების გამო, დამოკიდებულება გარიგების დროსა და მყიდველის მიერ შემოთავაზებულ ფასს შორის პირდაპირია.

მეორე მხრივ, გამყიდველი იწყებს ვაჭრობას მაღალი ფასიდან, და მოლაპარაკების მსვლელობისას ნელ-ნელა ამცირებს მას. დროის  $t_1$  მომენტში გამყიდველი სთავაზობს  $P_1$  ფასს, ხოლო გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ,  $t_2$  მომენტში, მის მიერ შემოთავაზებული ფასი  $P_2$ -მდე კლებულობს. თუ ვივარაუდებთ, რომ მოლაპარაკების დროსა და გამყიდველის მიერ შეთავაზებული საქონლის ფასს შორის უკუკავშირია, მაშინ ამ კავშირის ამსახველი მრუდი დაღმავალი სახის იქნება. დავარქვათ ამ მრუდს „გამყიდველის ქცევის გრაფიკი“ (ნახ.2.3.).



ნახ. 2.3. გამყიდველის ქცევის გრაფიკი

როგორც მყიდველის შემთხვევაში, აქაც აუცილებელია იმ მოტივების იდენტიფიცირება, რომლებიც აიძულებს გამყიდველს, გარიგების პროცესში თანდათან შეამციროს საქონლის ფასი. ეს მოტივები იგივე ტიპისაა, რაც მყიდველის შემთხვევაში იყო:

1. **დანახარჯები და „ნორმალური მოგება“.** ყველაზე ძირეული მოტივი, რომელიც გამყიდველის ქცევას განსაზღვრავს, მისი ხარჯების სტრუქტურა და მოსალოდნელი მოგების სიდიდეა. გამყიდველს შეუძლია ივაჭროს მხოლოდ იმ ფარგლებში, რა ფარგლებშიც იგი უზარალობის მდგომარეობაში იმყოფება. ნებისმიერი ფასდაკლება მოცემულ საქონელზე, რომელსაც იგი შესთავაზებს მყიდველს, წარმოადგენს მისი მოგების შემცირებას. ამგვარად, გამყიდველს შეუძლია დათანხმდეს ფასის შემცირებას, ოღონდ გარკვეულ ფარგლებში;

2. **ფსიქოლოგიური მოტივი.** გამყიდველი მაღალი ფასიდან იწყებს ვაჭრობას. თუ „გაუვიდა“, საქონელს ძვირად გაყიდის და მაღალ მოგებას მიიღებს, თუ არადა, საქონლის ფასს ნელ-ნელა დანევს იმ დონემდე, რა დონეზეც საქონლის ფასი მას „ნორმალურ მოგებას“ მოუტანს;

3. **არჩეული სტრატეგია.** გამყიდველი შეიძლება მყიდველის „ნერვებზე თამაშობდეს“ და გარკვეული ტემპით ამცირებდეს თავის ფასს. ამის შედეგად იგი იმედოვნებს კონტრაგენტის „გაბტეხვას“ და მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების მიღებას საკუთარი თავისათვის;

4. **ინსტიტუციონალური ფაქტორი.** მყიდველის მსგავსად, გამყიდველმა შეიძლება არ იცოდეს, რომ მოცემული მყიდველის გარდა, ბაზარზე უამრავი სხვა მომხმარებელია, რომელთა მსყიდველობითი უნარი შეიძლება უფრო მაღალი იყოს. გამყიდველი შეიძლება მოქმედებდეს ვინმეს რეკომენდაციით, რომ „ამ ადგილას საქონელი კარგად იყიდება“. გამყიდველს შეიძლება ჰქონდეს დროითი

ან სხვა ტიპის შეზღუდვა, რომლის გამოც მან უკვე დაწყებული გარიგება ბოლომდე უნდა მიიყვანოს და „სახლში მოგებით დაბრუნდეს“. გამყიდველი შეიძლება უფროსოდეს კონკურენციას სხვა გამყიდველების მხრიდან და თვლიდეს, რომ თუ მან არ გაყიდა ეს საქონელი, მისი კონკურენტი უფრო დაბალ ფასს ან უკეთეს პირობებს შესთავაზებს მყიდველს. ამ მიზეზთა ზემოქმედების შედეგად, გამყიდველი მოლაპარაკების პროცესში თანდათან ამცირებს ფასს;

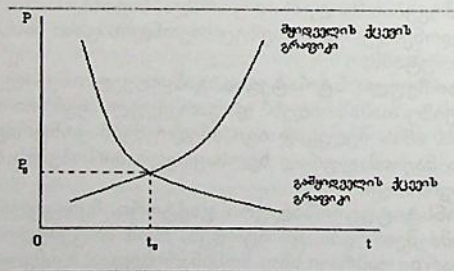
**5. მდგომარეობა ბაზარზე.** თუ მყიდველი ბაზარზე მონოფონისტს წარმოადგენს, და გამყიდველმა დანამდვილებით იცის, რომ მეტი მყიდველი არ ჰყავს, მაშინ უფრო გამყიდველს უწევს ფასის დაწევა, ვიდრე მყიდველს ფასის გადიდება.

ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორების ზემოქმედების გამო, გარიგების დროსა და გამყიდველის მიერ შემოთავაზებულ ფასს შორის დამოკიდებულება უარყოფითია.

მოლაპარაკების შედეგი დგება, როდესაც გარკვეული დროის მომენტში მყიდველისა და გამყიდველის ფასები ერთმანეთს დაემთხვევა. აღვნიშნოთ გარიგების ეს მომენტი  $t_0$ . ხოლო მიღწეული გარიგების ფასი –  $P_0$ . გრაფიკულად ეს მომენტი მყიდველისა და გამყიდველის ქცევის გრაფიკების გადაკვეთის წერტილით აღინიშნება (ნახ. 2.4.).

ეს თანაკვეთა, სხვა თანაბარ პირობებში, გვიჩვენებს, თუ რამდენ ხანს გრძელდება მოლაპარაკება და როგორი იქნება გარიგების ფასი. შემუშავებული მოდელის გამოყენებით, განვახორციელოთ მოლაპარაკების პროცესში წარმოშობილი რისკების იდენტიფიკაცია.

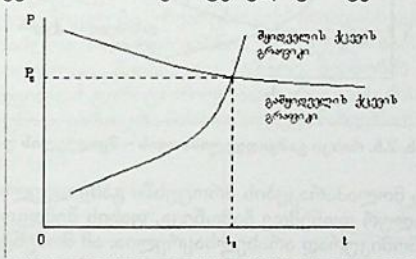
როგორც უკვე აღინიშნა, ბაზარზე მოქმედი პირები სხვადასხვა ხასიათის ადამიანები შეიძლება იყვნენ. ვნახოთ ხასიათის ზოგიერთი თვისების გავლენა მოლაპარაკების პროცესზე.



ნახ. 2.4. გარიგება

დავუშვათ, რომ გამყიდველს ჯიუტი ხასიათი აქვს. ვაჭრობის პროცესში იგი „ცოცხალი თავით ფასს არ აკლებს“, ან ფასს აკლებს, მაგრამ ძალიან ნელა. თუ, ამავე დროს, მყიდველი უფრო დამყოლი ტიპია, მაშინ მისთვის იქმნება სარისკო სიტუაცია, რომ მას საქონელს ძვირად მიჰყიდიან. ფასი, რომელსაც იგი გადაიხდის ამ საქონელში, შესაძლოა, მის მიერ ნავარაუდები ფასთა „ნორმალური“ დიაპაზონის ზედა ზღვარზე იყოს, ან, გარკვეული პირობების არსებობისას, ამ ზღვარზე ზემოთაც კი. მყიდველს შემდგომში ელოდება ასეთი ტიპის კომენტარები: „ეს რა ძვირად გიყიდი!“ და ა. შ.

ჯიუტი გამყიდველისა და დამყოლი მყიდველის ურთიერთობის შედეგი გრაფიკულად მოცემულია ნახაზზე 2.5. სახეზეა ამკარა განსხვავება ნახ. 2.4.-ზე მოცემული გარიგების შედეგისაგან.



ნახ. 2.5. რისკი მყიდველისათვის – გამყიდველის უპირატესობა

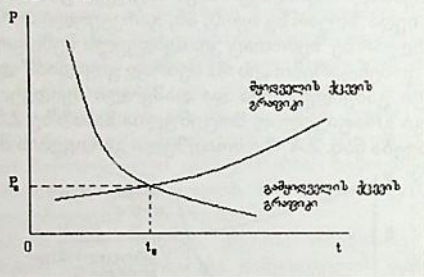
საპირისპირო შედეგს მივიღებთ, თუ ამჯერად გამყიდველი დამყოლია, ხოლო მყიდველი — უფრო ჯიუტი. ამ შემთხვევაში, გამყიდველი უფრო სწრაფად ამცირებს თავის ფასს, ვიდრე მყიდველი. ამის გამო, გარიგების დადების მომენტში გამყიდველი შეიძლება აღმოჩნდეს იმ პირობებში, რომ გადახდილი ფასი მას მხოლოდ „ნორმალურ“ მოგებას მოუტანს, ან უფრო ნაკლებსაც კი, მყიდველი კი საქონელს იაფად მიიღებს.

დამყოლი გამყიდველისა და ჯიუტი მყიდველის ურთიერთობის შედეგი გრაფიკულად მოცემულია ნახაზზე 2.6. ჩვენ შეიძლება ასევე დავინახოთ განსხვავება ნახ. 2.4.-ზე მოცემული გარიგების შედეგისაგან.

ჩვენი ანალიზის შემდეგ ეტაპზე ჩვენ გვესაჭიროება მყიდველისა და გამყიდველის ქცევის გრაფიკების ტრანსფორმაცია მათი ქცევის ეკონომიკური მოტივების შესაბამისად.

სავარაუდოდ, გამყიდველისათვის არსებობს ფასი, რომლის ქვევითაც იგი ვაჭრობას არ გააგრძელებს. ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, რომ ეს არის ფასი, რომელმაც მას „ნორმალური“ მოგება

უნდა მოუტანოს. თუ გარიგება სესხს ეხება, მაშინ კრედიტორმა მინიმუმ ის პროცენტი უნდა მიიღოს, რასაც სხვაგან დაბანდების შემთხვევაში მიიღებდა. თუ მოლაპარაკება ქონების იჯარით გაცემას ეხება, მაშინ მეიჯარეს მინიმალურად მისაღები რენტული შეფასების სიდიდე ზღუდავს.



ნახ. 2.6. რისკი გამყიდველისათვის – მყიდველის უპირატესობა

როცა მოლაპარაკების პროცესში გამყიდველს მოუწევს ფასის ამ მინიმალურ დონემდე ჩამოწევა, ფასის შემდგომი შემცირება მისთვის ეკონომიკურად არახელსაყრელია. ამ მომენტიდან გამყიდველის ქცევის მრუდი ჰორიზონტალური ხდება, რაც იმას ნიშნავს, რომ ამ ფასს ქვემოთ გამყიდველი აღარ ჩამოვა (ნახ. 2.7.ა).

მსგავსი მოტივებით მოქმედებს მყიდველიც. მას ასევე გააჩნია საბიუჯეტო შეზღუდვა – მისი ჯიბის მოცულობა არ აძლევს მას საშუალებას დაუსრულებლად ზარდოს ფასი და ნებისმიერ ფასად იყიდოს მოცემული საქონელი (ან აქტივი). მყიდველისათვის არსებობს ფასების დიაპაზონი, რომელსაც იგი ნორმალურად თვლის და თანახმაა ამ საქონელში და მის სარგებლიანობაში ფული სწორედ ამ დიაპაზონის ფარგლებში გადაიხადოს. შესაძლოა, მყიდველს გააჩნია გათვლა ინვესტიციის გარკვეულ თანხაზე და, შესაბამისად, რენტაბელობის გარკვეულ ნორმაზე. მოცემულ საქონელში (ამ შემთხვევაში — აქტივში) მეტის გადახდა მისთვის საინვესტიციო თანხის გადიდებასა და რენტაბელობის ნორმის შემცირებას ნიშნავს. ე. ი. გარკვეულ დიაპაზონს ზევით იგი ვაჭრობას არ გააგრძელებს.

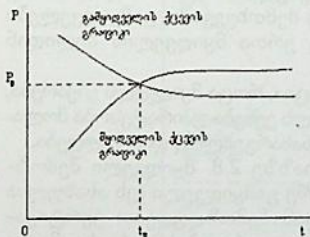
მსგავსად გამყიდველისა, როცა მოლაპარაკების პროცესში ფასი მიაღწევს მყიდველისათვის მაქსიმალურ დონეს, მისი შემდგომი ზრდა მყიდველისათვის ეკონომიკურად არახელსაყრელია. ამ მომენტიდან მყიდველის ქცევის მრუდი ჰორიზონტალური ხდება, რაც იმას ნიშნავს, რომ ამ ფასს ზევით მყიდველი აღარ წავა (ნახ. 2.7.ა).

ამდენად, შესაძლოა წარმოიშვას სიტუაცია, როდესაც მოლაპარაკების პროცესის შედეგი წულოვანი იქნება – მყიდველსა და გამყიდველს შორის უბრალოდ არ არსებობს ურთიერთშეთანხმების არც ერთი წერტილი, ამდენად, ისინი ვერასოდეს მივლენ ერთიან ფასამდე (ნახ.2.7.ბ). თუ ასეთი მოლაპარაკება რამდენიმე წუთს გრძელდება (მაგალითად ბაზრობაზე), კიდევ არა უშავს, მაგრამ როცა საქმე მსხვილ გარიგებას ეხება, რომლის მომზადებას თვეები დასჭირდა, მაშინ მომზადებასთან დაკავშირებული ადამიანისეული, დროითი და ფინანსური რესურსები წყალში გადაყრილი აღმოჩნდება.

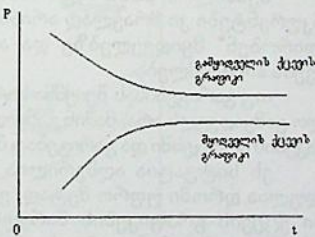
სარისკო სიტუაციების შემდეგი ჯგუფი დროით შეზღუდვებთანაა დაკავშირებული. როგორც მყიდველი, ისე გამყიდველი შეიძლება შეზღუდულები იყვნენ დროში.

მყიდველს შეიძლება „ეჩქარებოდეს“ სხვადასხვა მიზეზის გამო:

- შესაძლოა, მან უკვე გასწია გარკვეული ხარჯები ამ გარიგების მოსამზადებლად, შეისწავლა ბაზარი, შეამოწმა საქონლის ხარისხი, გადაადგილდა ტერიტორიულად გარიგების გასაფორმებლად და ა. შ. და ამდენად, გარიგება მისთვის უკვე „ნახევრად დადებულია“;



ნახ. 2.7.ა შემდგარი გარიგება



ნახ. 2.7.ბ არშემდგარი გარიგება

- მყიდველი შეიძლება მოქმედებდეს დამტკიცებელი დაფინანსების ფარგლებში და თანხების გახარჯვა დროში ჰქონდეს განერილი. ეს შეიძლება იყოს საგრანტო დაფინანსება, ან საბიუჯეტო სუბსიდია;

- მყიდველი, შესაძლოა, შეძენის აუცილებლობის წინაშე დგას, მან ეს საქონელი აუცილებლად უნდა შეიძინოს დროის რაც შეიძლება მოკლე მონაკვეთში (თბილი ტანსაცმელის შეძენა ზამთრის სეზონის წინა პერიოდში, მასალებისა და ნახევარფაბრიკატების შეძენა საპასუხისმგებლო შეკვეთის სწრაფად შესასრულებლად პროდუქციის გამოშვების მიზნით და ა. შ.);

- შესაძლოა, მოცემულ (დეფიციტურ) საქონელზე ბევრი მყიდველი „ნადირობს“, ამდენად, მისი სწრაფად შეძენა მოცემული მყიდველისათვის აუცილებელია.

გამყიდველს ასევე გააჩნია მიზეზები, რომლის გამოც იგი შეიძლება ჩქარობდეს საქონლის გასაღებას:

- მყიდველის მსგავსად, მან უკვე განახორციელა გარკვეული „ტრანსაქციური ხარჯები“ ბაზრის შესწავლაზე, მყიდველის იდენტიფიკაციაზე და გარიგების მომზადებაზე. ასე რომ, მისთვის ძნელია თითქმის მომზადებულ გარიგებაზე უარის თქმა;

- გამყიდველი დგას გასაღების აუცილებლობის წინაშე საქონლის მალფუჭებადობის გამო;

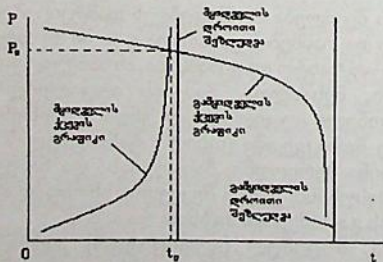
- გამყიდველის ფინანსური სიმყარე გასაღების მაღალ ტემპებს, საქონლის პარტიების მაღალ ბრუნვადობას ემყარება, ამდენად, მან სწრაფად უნდა „მოიბრუნოს ხელი“, რათა კრედიტორული დავალიანებები გაასწოროს ან ახალი პარტია შეუკვეთოს;

- რაც უფრო მეტი დრო გადის მოლაპარაკების მსვლელობისას, მით მეტი შანსია, რომ მყიდველმა საქონლის (აქტივის) შეფასებისას მასში მეტი ნაკლი აღმოაჩინოს ან გაყიდვის სხვა პირობების ანალიზისას მეტი პრეტენზიები გამოთქვას და მეტი გარანტიები მოითხოვოს;

- შესაძლოა, ბაზარზე მომხმარებელთა ოდენობა დიდი არაა, კონკურენტები კი მრავლად არიან. ამ შემთხვევაში, გამყიდველები „ნადირობენ“ მყიდველებზე და არც ერთი მყიდველის ხელიდან გაშვება არ შეიძლება.

თუ გარიგებისას შეიქმნა სიტუაცია, როცა მყიდველს ეჩქარება, ხოლო გამყიდველს არა, მაშინ გამყიდველს ექნება უპირატესობა მოლაპარაკების პროცესში და გარიგებაც მის სასარგებლოდ დასრულდება.

ეს სიტუაცია აღწერილია ნახაზზე 2.8. მყიდველი შემოზღუდულია დროში უფრო მეტად, ვიდრე გამყიდველი (ეს ასახულია მათი ქცევის გრაფიკების მარჯვნიდან შემოზღუდვით ვერტიკალური წრფეების მეშვეობით). ამდენად, გარიგების ფასი საკმაოდ მაღალია და მოგებიანია მყიდველისათვის.



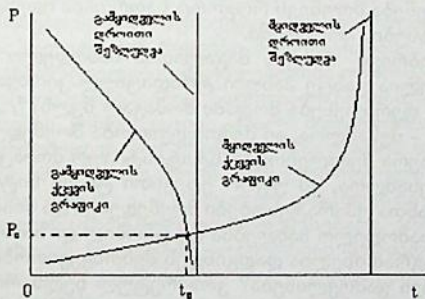
ნახ. 2.8.

მყიდველის შეზღუდულობა დროში

თუ გარიგებისას შეიქმნა სიტუაცია, როცა გამყიდველს ეჩქარება, ხოლო მყიდველს არა, მაშინ მყიდველს ექნება უპირატესობა მოლაპარაკების პროცესში და გარიგებაც მის სასარგებლოდ დასრულდება.

ეს სიტუაცია აღწერილია ნახაზზე 2.9. გამყიდველი შემოზღუდულია დროში უფრო მეტად, ვიდრე მყიდველი. ამდენად, გარიგების ფასი მაღალი და მოგებიანია მყიდველისათვის.

როგორც ვნახეთ, ვაჭრობის დროს მყიდველისა და გამყიდველის ხასიათის თვისებები (და, შესაბამისად, მოლაპარაკების არჩეული სტრატეგია და ტაქტიკა), მათი ეკონომიკური მოტივები და დროითი შეზღუდვები წარმოშობს სარისკო სიტუაციებს იმასთან დაკავშირებით, რომ გარიგება შეიძლება საერთოდ არ შედგეს, ანდა მისი რომელიმე მხარე დაკნინებულ სიტუაციაში აღმოჩნდეს.



ნახ. 2.9. გამყიდველის შეზღუდულობა დროში

ყველაფერი ეს ჭეშმარიტია იმ დროს, როცა მყიდველიც და გამყიდველიც მიზანმიმართულად და გაცნობიერებულად მოქმედებენ. მაგრამ გარიგების დადების დროს ან ერთს, ან მეორეს შეუძლია მოიქცეს სხვანაირად, მაგალითად, სულელურად, ემოციურად, ამბიციურად და ა. შ. აქვე უნდა გავითვალისწინოთ მყიდველისა და გამყიდველის პიროვნული თვისებები. კარგადაა ცნობილი, რომ ერთი და იგივე საქონელი ერთი და იგივე ბაზარზე სხვადასხვა თანხა ღირს სხვადასხვა მყიდველისა და გამყიდველის თვალში. ეს კი, თავის მხრივ, ნიშნავს, რომ ქცევითი რისკები ყოველთვის იარსებებს.

„ბუნებრივი“ რისკის სიტუაცია უფრო რთულ სიტუაცია-  
ას წარმოადგენს. ჩვენ ვიყენებთ ბრჭყალებს სიტყვაში „ბუნებრი-  
ვი“, რადგან ამ შემთხვევაში არ იგულისხმება ბუნებრივი კატას-  
ტროფების რისკი. „ბუნებრივი“ რისკის მექანიზმი შეიძლება არც  
შემთხვევითი იყოს და არც ქცევითი. ამ შემთხვევაში შეუძლებე-  
ლია იმის დადგენა, თუ რომელ ურთიერთკავშირებს ან კანონზომი-  
ერებებს ეყრდნობა მოცემული მექანიზმი.

მაგალითად, მინდია ბერიძე შეიძლება შემოსავლების და-  
კარგვის საფრთხის წინაშე დადგეს, თუ მომხმარებელი მის მიერ  
გამოცხობილ ახალ, ორიგინალურ ღვეზელს არ მიიღებს. მომხმა-  
რებელთა გემოვნების ჩამომყალიბებელი მექანიზმი არ წარმოად-  
გენს არც მარტო შემთხვევითს და არც მარტო ქცევითს, იგი ორივე  
ტიპის ელემენტთა ნაზავია, რომელიც განსხვავდება ყოველი კონ-  
კრეტული მომხმარებლისათვის. ამდენად, შემოსავლების დაკარ-  
გვის რისკის მართვისათვის, მინდია ბერიძეს სპეციფიკური მეთო-  
დების გამოყენება მოუწევს როგორც საფრთხის იდენტიფიკაციის,  
ისე მისი შეფასების პროცესში.

„ბუნებრივი“ რისკის მაგალითია სამოდელო ბიზნესი. ამ  
ბიზნესში ძნელია გასცე პასუხი ტრადიციულ კითხვას: „როგორი  
სილუეთი და ფერი იქნება მოდაში მომავალ წელს?“, „რომელი აქ-  
სესუარები?“ - შესაძლოა, აქ შემთხვევითობა მოქმედებდეს და სი-  
ტუაციის აღწერა შეიძლებოდეს სტატისტიკურ მონაცემებზე დაყ-  
რდნობით; შესაძლოა, ეს უფრო ქცევითი ტიპის სიტუაცია იყოს,  
სადაც ადამიანთა უპირატესობები მოქმედებენ და მისი აღწერა შე-  
იძლებოდეს სამოდელო სახლებსა და ცნობილ დიზაინერებზე დაკ-  
ვირვებით. მაგრამ ძნელია დადგინდეს შემთხვევითობის ან ქცევის  
რაოდენობრივი გამოვლინება? კონკრეტულ წელს რომელიმე სი-  
ლუეტისა და ფერის მოდაში შემოსვლა ფაქტორთა დიდი ჯგუფის  
მოქმედებითაა განპირობებული, რომელშიც არსებობს როგორც  
შემთხვევითი, ისე ქცევითი ელემენტები.

არსებობს სხვადასხვა ბუნების მქონე რისკების ანალიზის  
მრავალფეროვანი ინსტრუმენტები. სტოქასტიკური ბუნების მქო-  
ნე რისკების ანალიზი და შეფასება ხორციელდება ალბათობის თე-  
ორიის, მათემატიკური სტატისტიკის, რეგრესიული, დისპერსიული  
და ფაქტორული ანალიზის მეთოდებით. ქცევითი ბუნების მქონე  
რისკების იდენტიფიცირება შეიძლება თამაშთა მათემატიკური  
თეორიის, საქმიანი თამაშების მომზადების და ჩატარების, საქმიან-  
ი საუბრების დაგეგმვისა და ჩატარების მეთოდებით. რაც შეეხება  
რისკებს გაუნსაზღვრელი „ბუნებრივი“ მექანიზმებით, ასეთი სი-  
ტუაციების ფორმალური ანალიზის დროს მიზანშეწონილია წარ-  
მოვიდგინოთ ისინი, როგორც სიტუაციები, სტოქასტიკური ან ქცე-  
ვითი რისკებით.

## რისკების კლასიფიკაცია სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებისათვის

რისკების კლასიფიკაცია კომერციული და ფინანსური სტრუქტურებისათვის. კომერციული და ფინანსური ორგანიზაციებისათვის რისკები იყოფა ორ ჯგუფად: **წმინდა და სპეკულაციური (ფინანსური) რისკები.**

**წმინდა რისკები შემდეგ სახეობებს მოიცავს:**

- **ბუნებრივი რისკები** - ბუნების სტიქიური ძალების გამოვლენასთან (მიწისძვრა, წყალდიდობა, ქარიშხალი, ხანძარი, ეპიდემია და ა. შ.) დაკავშირებული რისკები;

- **ეკოლოგიური რისკები** - გარემოს დაბინძურებასთან დაკავშირებული რისკები;

- **პოლიტიკური რისკები** - დაკავშირებულია ქვეყანაში პოლიტიკურ სიტუაციასა და მთავრობის მოქმედებებთან. პოლიტიკური რისკები წარმოიშობა, როდესაც ირღვევა წარმოებისა და ვაჭრობის პირობები მეურნე სუბიექტისაგან დამოუკიდებელი მიზეზების გამო. პოლიტიკურ რისკებს მიეკუთვნება: ა. სამეურნეო საქმიანობის განხორციელების შეუძლებლობა ომების, შიდაპოლიტიკური სიტუაციის გამწვავების, ნაციონალიზაციის, საქონლებისა და სანარმოების კონფისკაციის, ახალი მთავრობის მიერ წინამორბედთა ვალდებულებების შესრულებაზე უარის თქმის მიზეზით დადებული ემბარგოს გამო; ბ. განსაკუთრებული პირობების გამო (გაფიცვები, ომი და ა. შ.); საგარეო გადახდებზე გარკვეული ვადით გადავადების (მორატორიუმის) დაწესება; გ. ეროვნული ვალუტის გადასახდელ ვალუტაში კონვერსიის აკრძალვა ან შეზღუდვა; დ. საგადასახო კანონმდებლობის არასასიკეთო ცვლილება (საგადასახადო რისკი);

**საგადასახადო რისკი** თანამედროვე პირობებში ძალიან გავრცელებულია და მნიშვნელოვან უარყოფით გავლენას ახდენს სანარმოს ფინანსური საქმიანობის შედეგებზე. რისკის ამ სახეობას რიგი ასპექტები გააჩნია: ა. ახალი გადასახადების შემოღების რისკი; ბ. არსებული გადასახადების განაკვეთების გადიდების რისკი; გ. გადასახადების გადახდის პირობებისა და ვადების ცვლილების რისკი; დ. საგადასახადო შეღავათების გაუქმების რისკი.

- **სატრანსპორტო რისკები** - ტვირთების საავტომობილო, საზღვაო, სამდინარო, სარკინიგზო, საჰაერო და სხვა სახის ტრანსპორტით გადაზიდვასთან დაკავშირებული რისკები;

- **კომერციული რისკები** წარმოადგენენ საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის პროცესში დანაკარგის საფრთხეებს. ისინი მეტყველებენ მოცემული კომერციული გარიგების შედეგების გა-

ნუსაზღვრელობაზე. სტრუქტურულად კომერციული რისკები შეიძლება იყოს: ქონებრივი, სანარმოო, სავაჭრო.

**ქონებრივი რისკები** – ესაა მენარმის ქონების დაკარგვის საფრთხე ქურდობის, დივერსიის, დაუდევრობის, ტექნიკური და ტექნოლოგიური სისტემების მოშლის და სხვა მიზეზთა გამო;

**სანარმოო რისკები** – ესაა წარმოების გაჩერებასთან დაკავშირებული შესაძლო დანაკარგები, რომლებიც გამოწვეულია ძირითადი და საბრუნავი ფონდების (დანადგარები, ნედლეული, ტრანსპორტი და ა.შ.) დაზიანებით ან განადგურებით, ასევე, წარმოებაში ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დანერგვასთან დაკავშირებული რისკები;

**სავაჭრო რისკები** – ესაა ზარალი, რომლის მიზეზია გადახდების გაჭიანურება, გადახდაზე უარის თქმა საქონლის ტრანსპორტირების პერიოდში და/ან არასრული მოწოდების დროს და სხვ.

როგორც ჩანს, წმინდა რისკები ძირითადად გამოწვეულია გარე ფაქტორების ზემოქმედებით და მეტწილად უამრთავ ან შეზღუდულად მართვად რისკებს წარმოადგენენ.

სპეკულაციური (ფინანსური) რისკები – ეს, უპირველეს ყოვლისა, ის რისკებია, რომლებსაც მოგების და შემოსავლების შემცირება, კაპიტალის დაკარგვა და სხვა უარყოფითი ფინანსური შედეგები მოსდევს. ფინანსურ რისკებში შედის:

- ფულის მსყიდველობითი უნარის დაკარგვასთან დაკავშირებული რისკები, რომლებიც, თავის მხრივ, მოიცავს ინფლაციურ, დეფლაციურ, სავალუტო და ლიკვიდურობის რისკებს.

**ინფლაციური რისკი** ორი მიმართულებით მოქმედებს: ა. ნედლეული და მაკომპლექტებელი დეტალები, რომლებიც წარმოებაში გამოიყენება, უფრო ჩქარა ძვირდება, ვიდრე მზა პროდუქცია; ბ. სანარმოს მზა პროდუქცია ძვირდება უფრო ჩქარა, ვიდრე კონკურენტთა ფასები მსგავს პროდუქციაზე.

**დეფლაციური რისკი** წარმოადგენს სიტუაციას, როდესაც ფასების დონის დაცემას ახლავს მენარმოების ეკონომიკური პირობების გაუარესება და შემოსავლების შემცირება.

**სავალუტო რისკი** წარმოადგენს სავალუტო დანაკარგების საფრთხეს ეროვნული ვალუტის კურსის შეცვლის გამო გადახდის ვალუტასთან მიმართებაში საგარეო-სავაჭრო, საგარეო-ეკონომიკური ან საგარეო-საკრედიტო ხელშეკრულების ხელმოწერის ან ამ ხელშეკრულების მიხედვით გადახდის განხორციელების პერიოდში. სავალუტო რისკს საფუძვლად უდევს მოცემულ პერიოდში ფულადი ვალდებულების რეალური ღირებულების ცვლილება.

**ლიკვიდურობის რისკი** წარმოადგენს რისკს, რომელიც დაკავშირებულია დანაკარგების შესაძლებლობასთან ფასიანი ქაღალდებისა და სხვა საქონლების რეალიზაციის დროს, მათი ხარისხის შეფასებისა და სამომხმარებლო ღირებულების ცვლილების გამო.

- საინვესტიციო (კაპიტალის დაბანდებასთან დაკავშირებული) რისკები, რომლებიც, თავის მხრივ, მოიცავს: რეალური ინვესტირების რისკს; ფინანსური ინვესტირების (პორტფელურ) რისკს; ინოვაციური ინვესტირების რისკს.

საინვესტიციო რისკები შემდეგ ქვეჯგუფებად იყოფა: ხელიდან გაშვებული სარგებლის რისკი; შემოსავლიანობის შემცირების რისკი; პირდაპირი ფინანსური დანაკარგების რისკი.

ხელიდან გაშვებული სარგებლის რისკი წარმოადგენს ირიბი (თანამდევი) ფინანსური ზარალის დადგომის (მოგების არმიღება) რისკს რაიმე ღონისძიების არგანხორციელების გამო (მაგალითად, დაზღვევა, ჰეჯირება, ინვესტირება და ა.შ.).

შემოსავლიანობის შემცირების რისკი შეიძლება წარმოიშვას პროცენტებისა და დივიდენდების სიდიდის შემცირების გამო პორტფელურ ინვესტიციებზე, ანაბრებსა და კრედიტებზე.

შემოსავლიანობის შემცირების რისკი მოიცავს საპროცენტო და საკრედიტო რისკებს. საპროცენტო რისკებს განეკუთვნება კომერციული ბანკების, საკრედიტო დაწესებულებების, საინვესტიციო ინსტიტუტების მიერ საკუთარი სახსრების დაკარგვის საფრთხე იმ პირობებში, როცა საპროცენტო განაკვეთები, რომლებსაც ისინი იხდიან მოზიდულ სახსრებზე, ამეტებს განაკვეთებს გაცემულ კრედიტებზე. საპროცენტო რისკებს განეკუთვნება, ასევე, დანაკარგების საფრთხე, რომლებსაც ლეზულობს ინვესტორი, როდესაც იცვლება დივიდენდები აქციებზე; ობლიგაციებზე, სერტიფიკატებსა და სხვა ფასიან ქალაქებზე საბაზრო საპროცენტო განაკვეთების ცვლილების რისკები და სხვა.

საკრედიტო რისკი წარმოადგენს სესხის ამღების მიერ სესხისა და პროცენტის არგადახდის საფრთხეს. საკრედიტო რისკს განეკუთვნება სიტუაცია, როდესაც ემიტენტი, რომელმაც სავალო ფასიანი ქალაქები გამოუშვა, ვერ ახერხებს პროცენტისა და სესხის ძირითადი თანხის გადახდას. საკრედიტო რისკი შეიძლება წარმოადგენდეს პირდაპირი ფინანსური დანაკარგების სახესხვაობას.

პირდაპირი ფინანსური დანაკარგების რისკი მოიცავს საბირჟო რისკს, სელექტიურ რისკს, ბანკროტობის რისკსა და საკრედიტო რისკს.

საბირჟო რისკები წარმოადგენს საბირჟო გარიგებების დროს დანაკარგების საფრთხეს. ასეთ რისკებს განეკუთვნება კომერციულ გარიგებებზე არგადახდების რისკი, საბროკერო ფირმისათვის საკომისიო ჯილდოს არგადახდის რისკი და ა.შ.

სელექტიური რისკი წარმოადგენს კაპიტალის დაბანდების მიმართულების, ინვესტირებისათვის ფასიანი ქალაქის სახეობის არასწორი შერჩევისაგან წარმოქმნილ საფრთხეს.

**ბანკროტობის რისკი** წარმოადგენს საფრთხეს, რომელიც წარმოიშობა არასწორი კაპიტალდაბანდების, მენარმის მიერ საკუთარი სახსრების სრული დაკარგვისა და აღებული ვალდებულებების დაფარვის უუნარობის შემთხვევაში.

**ფინანსური რისკების ჯგუფს დამატებით მიაკუთვნებენ საავანსო და საბრუნავ რისკებს.**

**საავანსო რისკები** წარმოიშობა ნებისმიერი კონტრაქტის დადების დროს, რომელიც გულისხმობს მზა ნაკეთობათა მიწოდებას მყიდველის ფულის სანაცვლოდ. რისკის არსი იმაშია, რომ მენარმეს გაყიდვის მომენტისათვის უკვე განხორციელებული აქვს საქონლის წარმოების ან შექმნისათვის გარკვეული დანახარჯები, რომლებიც არაფრითაა დაფარული, გარდა წინა პერიოდის მოგებებისა. თუ კომპანიას არა აქვს ეფექტიანად აწყობილი ბრუნვა, მაშინ ყოველთვის დგას საავანსო რისკების წინაშე, რომლებიც აისახება გაუყიდავი საქონლის სასაწყობო მარაგებში.

**საბრუნავი რისკი** წარმოადგენს ფინანსური რესურსების დეფიციტის დადგომას რეგულარული ბრუნვის პროცესში. პროდუქციის რეალიზაციის მუდმივი სიჩქარის დროს მენარმეს შეიძლება გაუჩნდეს ფინანსური რესურსების ბრუნვის სხვადასხვა სიჩქარის მქონე ნაკადები.

არსებობს მრავალი სხვა რისკი, რომლებიც არც ისე მნიშვნელოვანია თავიანთი ფინანსური შედეგებით – **დეპოზიტური რისკი** (დეპოზიტური ანაბრების არდაბრუნების შესაძლებლობა); **საანგარიშსწორებო-სალარო ოპერაციების არათანადროული განხორციელების რისკი**; **ფინანსური ანგარიშგების გაყალბების რისკი**; **აქტივების ცალკეული სახეობების დატაცების რისკი**; **საემისიო რისკი** და ა.შ.

**ზემოთ ჩამოთვლილი რისკები შეიძლება გავაერთიანოთ სისტემურ და არასისტემურ რისკებში.**

**სისტემური რისკები** ახასიათებს ფინანსური საქმიანობის ყველა მონაწილეს და ფინანსურ ოპერაციათა ყველა სახეობას. ამგვარი რისკების მიზეზებია ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების სტადიების ცვლილება, საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილება და სხვა პროცესები, რომლებზეც მენარმეს არ შეუძლია გავლენის მოხდენა. ამ ჯგუფს მიეკუთვნება ინფლაციური, საპროცენტო, სავალუტო, საგადასახადო, საინვესტიციო რისკები.

**არასისტემური რისკი** მენარმის საქმიანობის კონკრეტულ მიმართულებებს ახასიათებს. ამგვარი რისკის მიზეზი შეიძლება იყოს აქტივისა და კაპიტალის არაეფექტიანი სტრუქტურა, მენარმის მიდრეკილება სარისკო, აგრესიული ფინანსური ოპერაციების მიმართ, რომელთაც მოგების მაღალი ნორმა გააჩნიათ, სამეურნეო პარტნიორების არასრული შეფასება და ა. შ.

**რისკების კლასიფიკაცია სანარმოო სტრუქტურებისათვის.** ამგვარი სტრუქტურებისათვის უპრიანია რისკების კლასიფიცირება გარე და შიდა რისკებად.

**გარე რისკები** არ არის უშუალო კავშირში საკუთრივ სანარმოს საქმიანობასთან. ამ ჯგუფს განეკუთვნება პოლიტიკური, სოციალურ-ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სამეცნიერო-ტექნიკური (ინოვაციური) რისკები, რომლებიც ზევით უკვე იქნა განხილული.

**შიდა რისკები** იყოფა სანარმოო, კვლავნარმოებით, მიმოქცევის სფეროს და მმართველობის სფეროს რისკებად.

- **სანარმოო საქმიანობის რისკები** მოიცავს ძირითადი სანარმოო საქმიანობის რისკებს (ტექნოლოგიური დისციპლინის დარღვევა; ავარიები, ხანძრები, კატასტროფები; დანადგარების არაგემიური გაჩერებები და სანარმოს მუშაობის ტექნოლოგიური ციკლის დარღვევები); დამხმარე სანარმოო საქმიანობის რისკებს (შეფერხებებს ელექტრომომარაგებაში; რემონტის ვადების გადაიდება; დამხმარე სისტემების გაფუჭება და ავარიები; ნაკლოვანებები დამხმარე მეურნეობაში); უზრუნველმყოფი საქმიანობის რისკებს (სასაწყობო მეურნეობის, სატრანსპორტო მეურნეობის და სხვ. მუშაობის შეფერხებები; საინფორმაციო სისტემების მუშაობის შეფერხებები და ა.შ.);

- **კვლავნარმოებითი საქმიანობის რისკები** ძირითადად დაკავშირებულია საინვესტიციო აქტივობასთან, ასევე კადრების აყვანის, მომზადების და წინსვლის პროცესებთან;

- **მიმოქცევის სფეროს რისკები** განპირობებულია მომწოდებელი სანარმოების მიერ ნედლეულისა და მაკომლექტებელი მასალების მოწოდების გრაფიკის დარღვევით; ბითუმად მოვაჭრეთა არამოტივირებული უარით შეკვეთილი პროდუქციის მოწოდების ან ანაზღაურების თაობაზე; საქმიანი პარტნიორების ბანკროტობით და ა.შ.

- **მმართველობის სფეროს რისკები** მოიცავს საფრთხეებს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების დონეზე (სანარმოს მიზნების მცდარი არჩევანი; სანარმოს სტრატეგიული პოტენციალის მცდარი შეფასება; ქვეყანაში საერთო-ეკონომიკური სიტუაციის მცდარი პროგნოზი); საფრთხეებს ტაქტიკური გადაწყვეტილებების დონეზე (სტრატეგიული დაგეგმვიდან ტაქტიკურზე გადასვლისას ინფორმაციის დამახინჯებისა და ნანილობრივი დაკარგვის შესაძლებლობა; ტაქტიკური გადაწყვეტილებების შეუსაბამობა სტრატეგიულისადმი).

**რისკების კლასიფიკაცია ფინანსური დანესებულებებისათვის (ბანკებისათვის).** ჩვენ უკვე განვიხილეთ ფინანსური სტრუქტურებისათვის დამახასიათებელი ძირითადი რისკები. ამჯერად უფრო დეტალურად განვიხილავთ საბანკო საქმიანობის საფრთხეებს. საბანკო რისკები ეკონომიკურ და პოლიტიკურ რისკებად იყოფა. ეკონომიკურ რისკებს განაპირობებს საკუთრივ ბანკის ან ქვეყნის ეკონომიკაში არასასიკეთო ცვლილებები. პოლიტიკური რისკები კი ჩნდება პოლი-

ტიკური მდგომარეობის არასასიკეთო ცვლილების გამო, რომელიც არასასიკეთო გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მუშაობაზე.

**ეკონომიკური და პოლიტიკური რისკები შეიძლება იყოს გარე და შიდა.** გარე რისკები არ არის უშუალო კავშირში ბანკის და მისი საკონტაქტო აუდიტორიის საქმიანობასთან, შიდა რისკები კი განპირობებულია თვით ბანკის, მისი კლიენტებისა და კონტრაგენტების საქმიანობასთან.

**გარე რისკები შეიძლება დაიყოს ქვეყნის, სავალუტო და სტიქიურ უბედურებათა რისკებად.**

ქვეყნის რისკები დამოკიდებულია ქვეყანა-კლიენტების და ქვეყანა-კონტრაგენტების, იმპორტიორებისა და ექსპორტიორების პოლიტიკურ-ეკონომიკურ სტაბილურობაზე. ამ ჯგუფში შედის კონვერტირებულობის, ტრანსფერტისა და გადახდის მორატორიუმის რისკები.

**კონვერტირებულობის რისკი** დგება მაშინ, როდესაც იქმნება ეროვნული ვალუტის უცხო ქვეყნის ვალუტაზე გადაცვლის პრობლემები.

**ტრანსფერტის რისკი** იქმნება, როდესაც ფედერალური ბიუჯეტის მიერ ადგილობრივ ბიუჯეტებზე რეგიონების ეკონომიკური განვითარების გათანაბრების მიზნით გადაცემული ტრანსფერტები არასტაბილურ ხასიათს ატარებს.

**გადახდის მორატორიუმის რისკი** იქმნება, როდესაც ქვეყნის ფინანსური ინსტიტუტები სხვადასხვა პოლიტიკურ-ეკონომიკური მიზეზების გამო ვერ ახორციელებენ საგადახდელო ოპერაციებს როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ.

**სავალუტო რისკები**, როგორც ზემოთ უკვე აღინიშნა, წარმოადგენს ფულადი დანაკარგების შესაძლებლობას სავალუტო კურსების მერყეობათა გამო. საბანკო რისკების სპექტრში სავალუტო რისკებმა მნიშვნელოვანი ადგილი დაიჭირა საბანკო ოპერაციების ინტერნაციონალიზაციის, ტრანსნაციონალური საბანკო დაწესებულებების შექმნისა და მათი საქმიანობის დივერსიფიკაციის გადიდების გამო.

**სტიქიურ უბედურებათა რისკები** გამოწვეულია ბუნების სტიქიური მოვლენებით. საბანკო დაწესებულებაზე ამგვარ მოვლენათა გავლენის შემცირება შესაძლებელია გარემოებათა ცვლილების შესახებ დროული ინფორმაციის მიწოდების გზით.

**შიდა რისკები** ბანკის სპეციფიკურ საქმიანობასთან არის დაკავშირებული:

- **ბანკის სახეობასთან დაკავშირებული რისკები.** სპეციალიზებული კომერციული ბანკები, რომელთა საქმიანობაც ეფუძნება რაიმე კონკრეტული მომსახურების მიწოდებას (ინოვაციური, საინვესტიციო, სასესხო-საშემნახველო, იპოთეკური, დეპოზიტური, კლირინგული და სხვა ბანკები), ძირითადად ხვდებიან ახალი ტექნოლო-

გიების დაკრედიტებასთან დაკავშირებულ საფრთხეებს; დარგობრივი ბანკებისათვის რისკის ხარისხი დამოკიდებულია კონკრეტული დარგების სპეციფიკაზე (სასოფლო-სამეურნეო, სამრეწველო, სამშენებლო და ა.შ.); უნივერსალური ბანკების რისკების პროფილს კი ყველა შემთხვევაში ჩამოთვლილი რისკფაქტორები განსაზღვრავენ.

- **საბანკო ოპერაციების ხასიათთან დაკავშირებული რისკები.** ეს რისკები იყოფა პასიურ და აქტიურ ოპერაციათა რისკებად. პასიურ ოპერაციათა ძირითადი რისკებია დეპოზიტური რისკი და ინფლაციური რისკი.

**დეპოზიტური რისკი** ლიკვიდობის რისკების შემადგენლობაში შედის და დაკავშირებულია მენაბრეთა მიერ ანაბრების ვადამდელ გატანასთან.

**ინფლაციური რისკი** დაკავშირებულია იმასთან, რომ ინფლაციის დროს ინვესტორთა მიერ მიღებული შემოსავლები უფასურდება უფრო სწრაფად, ვიდრე იზრდება და ინვესტორები რეალურ დანაკარგებს ღებულობენ.

**ბანკის აქტიურ ოპერაციათა რისკები** მოიცავს საპროცენტო, პორტფელურ, საკრედიტო და აქტიური ოპერაციის სახის რისკებს.

**საპროცენტო რისკი** ბანკებისათვის აისახება საპროცენტო განაკვეთების არასასიკეთო ცვლილებაში. მაგალითად, შეიძლება შემცირდეს საპროცენტო მარჟა გაცემული კრედიტებიდან მიღებულ შემოსავლებსა და მოზიდულ სახსრებზე გადახდილ თანხებს შორის.

**პორტფელური რისკი** მოიცავს ფინანსურ რისკს, ლიკვიდობის რისკს, სისტემურ და არასისტემურ რისკს, საერთო საბაზრო ფასების დაცემის რისკს. ფინანსური რისკები ამ შემთხვევაში წარმოადგენენ ფინანსური დანაკარგების საფრთხეს, რომელიც იზრდება სესხების პორტფელის გადიდებასთან ერთად, რომლებიც ბანკს შეიძლება ჰქონდეს აღებული; ლიკვიდურობის რისკები წარმოიშობა დანესებულების ფინანსური აქტივების ნაღდ ფულად ქცევის უნარის შემცირების გამო; სისტემური რისკი დაკავშირებულია აქციების, ობლიგაციების ფასების, პროცენტის, შემოსავლიანობის მიმდინარე და მოსალოდნელ ცვლილებებთან, რაც შეიძლება გამოწვეული იყოს საერთო საბაზრო მერყეობებით; არასისტემური რისკი ასახავს კონკრეტული ბანკის სპეციფიკას და შეიძლება დამოკიდებულ იყოს ბანკის პორტფელურ სტრატეგიაზე, მისი პორტფელის სტრუქტურაზე და ა. შ.; რაც შეეხება საერთო საბაზრო ფასების შემცირების რისკს, იგი წარმოიშობა ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე ფასების საყოველთაო დაცემის გამო ფინანსური აქტივებისაგან შემოსავლის არასაკმარისი რაოდენობით მიღების გამო.

**საკრედიტო რისკი** ვალის არდაბრუნების რისკს წარმოადგენს. ოპერაციის სახეობის რისკი მოიცავს: სატრანსპორტო, სალიზინგო, საკლირინგო, ბარტერულ და ფაქტორინგულ რისკებს.

**სატრანსპორტო რისკები** წარმოიშობა, როდესაც საბანკო დანესებულება მონანილეობს საერთაშორისო კონტრაქტების დაფინანსებაში, რომლებიც საქონელ-მომსახურების სატრანსპორტო გადაზიდვებს გულისხმობს. საერთაშორისო სატრანსპორტო რისკები განანილებულია მიმწოდებელსა და მყიდველს შორის შესაბამისი ხელშეკრულების საფუძველზე. საბანკო დანესებულება დგება სატრანსპორტო რისკების წინაშე მიმწოდებლის ან მყიდველის მიმართ თავისი საკრედიტო ოპერაციის ხასიათიდან გამომდინარე.

**ბანკი დგება სალიზინგო რისკების წინაშე**, როდესაც თავად წარმოადგენს სალიზინგო სქემის მონანილეს. ლიზინგის მიმღების ფინანსური მდგომარეობა, გარიგების მოცულობა, მეორად ბაზარზე გასაყიდი ფასების მერყეობა, დანადგარების მიწოდების ვადების დარღვევა, ლიზინგის ობიექტის ექსპლუატაციის პირობების დარღვევა – ყოველივე ეს წარმოშობს სალიზინგო რისკებს.

**საკლირინგო რისკები** წარმოიშობა, როდესაც წარმოიშობა დარღვევები, გაჭიანურებები, გაურკვეველობები, იცვლება მთავრობის რეგულირების პრინციპები საკლირინგო ოპერაციებში, რომლებშიც მონანილეობას ლეზულობს ბანკი როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე საერთაშორისო ურთიერთობებში.

**ბარტერული რისკები** წარმოიშობა, როდესაც ბანკი მონანილეობს რაიმე ბარტერული გარიგების დაფინანსებაში. ამ შემთხვევაში ბარტერული გარიგების მონანილეოთა რისკები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას გასაცვლელი საქონლების შედარებითი ღირებულების ცვლილებასთან, სავალუტო კურსების ცვლილებასთან და ა. შ., გადაეცემა იმ საბანკო დანესებულებებს, რომლებიც ამ ოპერაციათა დაფინანსებაში მონანილეობენ.

**ფაქტორინგული რისკები** წარმოიშობა, როდესაც ბანკი მონანილეობს ფაქტორინგულ ოპერაციებში. ამ დროს შეიძლება წარმოიშვას თამასუქზე გადახდის გაჭიანურების, მევალის გადახდისუუნარობის და სხვა რისკები.

**ბანკში სხვადასხვა რისკები შეიძლება წარმოიშვას იმის მიხედვით, თუ რა სახის კლიენტები ჰყავს მას.** უპირველეს ყოვლისა, მნიშვნელოვანია, თუ რომელ დარგს მიეკუთვნება კონკრეტული საწარმო. თუ ეს საწარმო განვითარებად, აღმავლობის გზაზე მდგომი დარგის შემადგენელი ელემენტია, მაშინ ბანკისათვის ნაკლებსარისკოა მასთან ურთიერთობის დაჭერა; მეორე მხრივ, სტატიკურ მდგომარეობაში მყოფი ან შემცირებადი დარგის წარმომადგენლებთან ურთიერთობა ბანკებისათვის უფრო მეტ რისკებთანაა დაკავშირებული.

**მნიშვნელოვანია ბანკის კლიენტის კაპიტალის სიდიდეც.** მცირე საწარმოები უფრო მეტად განიცდიან სარისკო სიტუაციების გავლენას, ვიდრე მსხვილი საწარმოები.

მნიშვნელოვანია ასევე, თუ რა საკუთრების ფორმა გააჩნია ბანკის კლიენტს. კერძო საკუთრებაში მყოფი სანარმოები სულ სხვაგვარ რისკებს არიან დაქვემდებარებულები, ვიდრე სახელმწიფო და შერეულ საკუთრებაში მყოფი სანარმოები.

რისკების კლასიფიკაცია ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მონაწილეთათვის. ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მონაწილეთათვის რისკების კლასიფიკაცია შეიძლება სისტემურ და არასისტემურ რისკებად.

სისტემური რისკი ახასიათებს ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე მოძრავ ყველა ფასიან ქაღალდს. ამ ჯგუფში შედის საკანონმდებლო ცვლილებათა რისკი; სამხედრო კონფლიქტების რისკი; ინფლაციური რისკი; საპროცენტო რისკი; რისკი „ხარებისა“ და „დათვების“ ბაზრებზე (ეს უკანასკნელი უფრო დეტალურად შემდგომში იქნება განხილული).

არასისტემური (დივერსიფიცირებადი) რისკი დაკავშირებულია ყოველი კონკრეტული ფასიანი ქაღალდის თავისებურებებთან, ამ ქაღალდებთან მომუშავე ოპერატორთა კვალიფიკაციასთან და ა. შ. ამ ჯგუფში შედის შემდეგი რისკები: ინვესტირების ობიექტების; ინვესტირების მიმართულების; სელექტიური და ტექნიკური. თავის მხრივ, ყოველი მათგანი იყოფა განსაზღვრულ ქვეჯგუფებად.

ინვესტირების ობიექტების რისკი ძირითადად ემიტენტზეა დამოკიდებული. მისი სიდიდე განისაზღვრება ემიტენტის შემოსავლიანობით და მისი უნარით — გადაიხადოს დივიდენდი ფასიან ქაღალდზე. ინვესტირების ობიექტების რისკი მოიცავს შემდეგ რისკებს:

- ბიზნესრისკი წარმოიშობა სანარმოს საქმიანობის ფაქტობრივი შედეგების გადახრისას მოსალოდნელისაგან და დაკავშირებულია ბალანსის აქტიურ ნაწილთან. ეს რისკი, ცალკე აღებული, სანარმოს დონეზე ფასდება ფასიანი ქაღალდების ემიტენტი კომპანიის ფინანსური მდგომარების, ორგანიზაციული პირობებისა და ბაზარზე ინვესტორის პოზიციის ექსპერტული ანალიზის შედეგად;

- ფინანსური რისკი წარმოიშობა ემიტენტი სანარმოს დაბანდებად შედეგების მიხედვით და დაკავშირებულია ბალანსის პასივის მართვის ეფექტიანობასთან;

- დივიდენდების არგადახდის რისკი დაკავშირებულია ადმინისტრაციის სურვილის არქონასთან მათი გადახდის თაობაზე და ცალკეული აქციონერის უუნარობასთან — მოითხოვოს გადახდა;

- სანარმოს რისკი დაკავშირებულია ბაზარზე მისი მოქცევის სტრატეგიის ტიპთან. მოცემული სანარმო შეიძლება იყოს კონსერვატიული, აგრესიული ან ზომიერი ტიპის;

- მმართველობითი რისკი განისაზღვრება მენეჯერების კვალიფიკაციით, რომლებიც სანარმოს მართვას ახორციელებენ. ბიზნესმენეჯერის მიერ დაშვებულმა შეცდომებმა შეიძლება გამოიწვიოს იმათი დაზარალება, ვინც ფული დააბანდა მოცემული ემიტენტის ფასიან ქაღალდებში;

- **სამრეწველო რისკი** დაკავშირებულია იმასთან, რომ ერთმანეთის კონკურენტი კომპანიები ახალი ბაზრებზე გასასვლელად ხარჯავენ დამატებით ფინანსურ რესურსებს, რითაც ამცირებენ ინვესტიციების შემოსავლიანობას;

- **კატასტროფული რისკი**, რომელიც იწვევს ბანკროტობას, ინვესტიციებისა და ქონების დაკარგვას, წარმოიშობა მენარმეების უხეში შეცდომების შედეგად;

- **ლიკვიდობის რისკი** დაკავშირებულია ფასიანი ქაღალდების გაყიდვისას მიღებულ ზარალთან, რომელიც წარმოიშობა მათი ხარისხის შეფასების ცვლილების გამო;

- **კონვერტირებულობის რისკი** წარმოიშობა ობლიგაციების ან პრივილეგირებული აქციების ჩვეულებრივ აქციებზე გადაცვლის დროს;

- **სავალუტო რისკი** დაკავშირებულია უცხოურ ვალუტაში დენომინირებული ფასიანი ქაღალდების შეძენასთან და წარმოიშობა ვალუტის კურსის ცვლილების დროს;

- **საკრედიტო რისკი** წარმოადგენს საფრთხეს, რომ ფასიანი ქაღალდების ემიტენტი არ იქნება ამ ქაღალდებზე გადახდისუნარიანი.

**სელექტიური რისკების ჯგუფი დაკავშირებულია ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე ოპერატორის მოქმედებასთან და რისკების ორ სახეობას მოიცავს: პორტფელურ და დროით რისკებს:**

- **პორტფელური რისკი** დაკავშირებულია შეცდომებთან აქტივების პორტფელისათვის ფასიანი ქაღალდების არჩევის დროს. საუკეთესო შედეგი შეიძლება დადგეს ფასიანი ქაღალდების გარკვეული ნაკრების შერჩევის დროს. ამ ნაკრებიდან გადახრა პორტფელურ რისკს იწვევს;

- **დროითი რისკი** წარმოადგენს ფასიანი ქაღალდის არაოპტიმალურ ვადაში გამოშვების, ყიდვის ან გაყიდვის რისკს, რაც გარკვეულ დანაკარგებს იწვევს. მაგალითად, კურსების მაქსიმალურ მნიშვნელობასთან მიახლოება წარმოადგენს სიგნალს გაყიდვისათვის, ხოლო მინიმალურთან მიახლოება – ყიდვისათვის. დროის სხვა პერიოდებს თან ახლავს დანაკარგების რისკი.

**ტექნიკური რისკების ჯგუფი დაკავშირებულია ფასიან ქაღალდებთან ოპერაციების სერვისულ მომსახურებასთან. ამ ჯგუფში შედის რისკების შემდეგი სახეობები:**

- **მიწოდების რისკი.** მიწოდებაზე ვალდებულებების შეუსრულებლობა. რადგან აქციების უმეტესობა მხოლოდ ჩანაწერის ფორმით არსებობს, ხშირია სიტუაციები, როდესაც რეესტრში არ არიან შეყვანილი ფასიანი ქაღალდების მფლობელები;

- **გადახდის რისკი.** ანგარიშსწორებათა მოქმედი სისტემა საშუალებას აძლევს გარკვეული პერიოდის განმავლობაში შეძენილი საფონდო აქტივების ფასი არ იქნეს ანაზღაურებული;

- **გადარიცხვის რისკი** დამოკიდებულია ქვეყნის შესაძლებლობებთან — გადარიცხოს სახსრები კონვერტირებად ვალუტაში;

- საკლირინგო რისკი წარმოიშობა ფულის გადარიცხვის, წმინდა პოზიციის ანგარიშის დროს დაშვებულ შეცდომებთან;

- საოპერაციო რისკი ძირითადად დაკავშირებულია ტექნიკური პერსონალის არაპროფესიონალიზმთან, რომელიც უშვებს შეცდომებს ფასიანი ქაღალდებით ოპერაციების ტექნოლოგიაში.

თუ რისკების კლასიფიკაციის ზემოთ აღნიშნულ ყველა სქემას გადავხედავთ, შეიძლება გამოვიყვანოთ რისკების კლასიფიცირების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პრინციპი, რომელზე დაყრდნობითაც ადვილია რისკების იდენტიფიცირების პროცესის განხორციელება: რისკების კლასიფიცირება ორგანიზაციის ოპერაციების ტიპების მიხედვით. მენეჯერისათვის ყველაზე უფრო მარტივია დაალაგოს რისკები ორგანიზაციის ისეთი ოპერაციების მიხედვით, როგორცაა ფინანსური რესურსების მოძრაობა, კადრების მენეჯმენტი, ლოგისტიკა, წარმოების ტექნოლოგიური პროცესი, გასაღების სფერო და ა.შ.

## ძირითადი ცნებები

რისკების კლასიფიკაცია  
რისკების კლასიფიკაციის ტექნოლოგია  
სტოქასტიკური რისკი  
ქცევითი რისკი  
„ბუნებრივი“ რისკი  
მყიდველის ქცევის გრაფიკი  
გამყიდველის ქცევის გრაფიკი  
წმინდა რისკები  
ფინანსური რისკები  
გარე რისკები  
შიდა რისკები  
ეკონომიკური რისკები  
პოლიტიკური რისკები  
სისტემური რისკები  
არასისტემური რისკები

## კითხვები განმორებისათვის

1. რას ნიშნავს რისკების კლასიფიკაცია?
2. რისთვის არის საჭირო რისკების კლასიფიკაცია?
3. რა ფორმით შეიძლება ვადმოვცეთ რისკების საკლასიფიკაციო სქემა?
4. რა კავშირია საწარმოს სიდიდესა და რისკს შორის?
5. რა ეტაპებისაგან შედგება რისკების კლასიფიკაციის ტექნოლოგია?
6. როგორი ტიპის რისკია სტოქასტიკური რისკი?
7. როგორი ტიპის რისკია ქცევითი რისკი?
8. როგორი ტიპის რისკია „ბუნებრივი“ რისკი?
9. რა ტიპის სარისკო სიტუაციები შეიძლება წარმოიშვას გარიგების მსვლელობისას?
10. როგორია რისკების პროფილი კომერციული და ფინანსური სტრუქტურებისათვის?

11. როგორია რისკების პროფილი სანარმოო სტრუქტურებისათვის?
12. როგორია რისკების პროფილი ბანკებისათვის?
13. როგორია რისკების პროფილი ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მონაწილეთათვის?
14. რას ნიშნავს რისკების კლასიფიკაცია სანარმოო ოპერაციების ტიპების მიხედვით?

## ამოცანები

1. მოიფიქრეთ რისკების კლასიფიკაციის თქვენური სქემა;
2. ქვემოთ ჩამოთვლილი რისკებიდან რომელი მიეკუთვნება სტოქასტიკურ, ქცევით ან „ბუნებრივ“ რისკებს? განმარტეთ თქვენი პასუხი:
  - ავად გახდომა;
  - თანამშრომელი, რომელიც შეცდომებს უშვებს მუშაობაში;
  - ავტომობილის დეტალის გატეხვა;
  - ფასის დაგდება კონკურენტის მიერ;
  - რაიმე პროდუქტზე მოდის გადასვლა;
  - კონკურენტის მიერ ტექნოლოგიური გარღვევის მიღწევა;
  - ეკონომიკური კრიზისი.
3. გაიხსენეთ რისკების საკლასიფიკაციო სქემები სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებისათვის და შეეცადეთ შეიმუშაოთ ისეთი საკლასიფიკაციო სქემა, რომელიც ერთნაირად გამოადგებოდა ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციას;
4. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ პატარა სასურსათო მაღაზიის მფლობელი ხართ, რომელიც საცხოვრებელი სახლების რამდენიმე კვარტალს ემსახურება. როგორი იქნებოდა რისკების საკლასიფიკაციო სქემა თქვენი ბიზნესისათვის? შეიცვლებოდა თუ არა ეს სქემა, თუ თქვენ სუპერმარკეტის მფლობელი იქნებოდით, რომელიც ქალაქს ემსახურება? შეიცვლებოდა თუ არა ეს სქემა, თუ თქვენ ქვეყანაში სუპერმარკეტების ქსელის მფლობელი იქნებოდით? შეიცვლებოდა თუ არა ეს სქემა, თუ თქვენ სუპერმარკეტების საერთაშორისო ქსელის მფლობელი იქნებოდით? რატომ? ახსენით თქვენი პასუხი.
5. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ კერძო მფლობელობაში მყოფი სანდასუფთავების სამსახურის დირექტორი. ჩამოაყალიბეთ თქვენი სანარმოო რისკების საკლასიფიკაციო სქემა. როგორ შეიცვლება ეს სქემა, თუ ეს სამსახური მუნიციპალიტეტის მფლობელობაში მყოფ სამსახურს წარმოადგენს? რატომ? ახსენით თქვენი პასუხი.
6. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ აგრარული ბანკის მენეჯერი ხართ. თქვენი ორგანიზაცია სპეციალიზებულია აგრარულ სფეროში დასაქმებული პირებისა და ორგანიზაციებისათვის კრედიტების გაცემაზე. ჩამოაყალიბეთ რისკების საკლასიფიკაციო სქემა თქვენი ბანკისათვის. როგორ შეიცვლებოდა ეს სქემა იპოთეკური ბანკის შემთხვევაში, რომელიც სპეციალიზებულია უძრავი ქონების (ძირითადად, საცხოვრებელი სახლების) საფუძველზე კრედიტების გაცემაზე? რატომ? ახსენით თქვენი პასუხი.
7. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ იურიდიული კომპანიის მენეჯერი ხართ. ჩამოაყალიბეთ რისკების საკლასიფიკაციო სქემა თქვენი ორგანიზაციისათვის.
8. როგორ ფიქრობთ, რა საკვანძო განსხვავებები არსებობს კომერციული, ფინანსური, სანარმოო და საშუაშელო ტიპის ორგანიზაციების რისკების საკლასიფიკაციო სქემებს შორის? ახსენით თქვენი პასუხი.

### თავი 3. რისკის მართვის არსი

#### მისაღები რისკის კონცეფცია

მისაღები რისკის კონცეფცია წარმოადგენს იმ ძირითად პრინციპს, რომელსაც ეყრდნობა რისკის მართვის პროცესი. ამ კონცეფციის წარმოშობა რისკისა და მენარმეობის ბუნებრივი კავშირით არის გამოწვეული.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ წინა თავებში, საფრთხე მენარმეობის განუყოფელი ნაწილია. ერთი მხრივ, შემოსავლების მიღების სურვილი ბიძგს აძლევს პიროვნებას, ამა თუ იმ სამენარმეო საქმიანობით დაკავდეს. მეორე მხრივ, მაღალი მოგება მაღალ რისკსაც ნიშნავს. მენარმე ან უნდა შეეგუოს, რომ მის მოქმედებებს თან ახლავს გარკვეული საფრთხეები, ან თავი უნდა დაანებოს სამენარმეო საქმიანობას.

მისაღები რისკის კონცეფცია იძლევა ბაზას ამ წინააღმდეგობის გადაჭრისათვის. კონცეფციის ძირითადი შინაარსი შემდეგში მდგომარეობს: ყოველთვის არსებობს იმის საფრთხე, რომ მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილება სრული მოცულობით არ იქნება რეალიზებული, რადგან ყოველთვის არსებობს მიზეზები და ფაქტორები, რომელთა ზემოქმედების შედეგადაც მოვლენები არასასურველი მიმართულებით შეიძლება განვითარდეს. მაგრამ, თუ ეს საფრთხეები შეცნობილი და გააზრებულია, ხოლო მათი თავიდან აცილებისა და არასასურველი ზემოქმედების მასშტაბების შემცირების მექანიზმები შემუშავებულია და რეალიზებული, მაშინ ეს საფრთხეები მენარმისათვის უკვე აღარ წარმოადგენენ ბუნდოვან სიტუაციებს – მენარმისათვის რისკის არსებული დონე უკვე მისაღებს წარმოადგენს.

სწორედ ამ მიდგომის რეალიზაციას განვახორციელებთ ნაშრომის შემდგომ თავებში – ჩვენი მთავარი ამოცანაა შევიმუშაოთ ბაზა, რომლის საფუძველზეც საფრთხის შემცველი ბუნდოვანი სიტუაცია დეტალიზებული, დაკონკრეტებული და შეფასებული იქნება, ხოლო ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავებისა და რეალიზაციის შემდეგ მენარმისათვის მოცემული საფრთხე უკვე მისაღები გახდება. რა თქმა უნდა, ჩვენ არ ვისწრაფვით მოვიტყუოთ თავი და მოვატყუოთ ისინი, ვინც ამ სახელმძღვანელოს გაეცნობა – არსებობს რისკის ისეთი დონე, რომელიც არასოდეს გახდება მისაღები მენარმისათვის და ამ შემთხვევაში, ძველი ქართული ანდაზის შესაბამისად, „სადაც არა სჯობს, გაცლა სჯობს“. ამაზე ჩვენ ქვემოთ უფრო დანვრილებით შევჩერდებით.

მისაღები რისკის კონცეფცია გულისხმობს, რომ არსებობს რისკის სამი დონე:

**რისკის სანყისი (სასტარტო) დონე**, ე. ი. იდეის, ჩანაფიქრის, წინადადების რისკი მისი ანალიზისა და შეფასების ღონისძიებების ჩატარების გათვალისწინების გარეშე. ესაა შეუცნობელი და შეუფასებელი რისკი, და შესაბამისად, იგი საკმაოდ მაღალი დონის რისკს წარმოადგენს, გამომდინარე შესაძლო საფრთხის მიმართ იმ პირის მოუმზადებლობიდან, რომელიც გადაწყვეტილებებს ღებულობს;

**რისკის შეფასებული დონე** – რისკის ანალიზისა და შეფასების ღონისძიებების გათვალისწინებით მიღებული რისკის დონის რეალური შეფასება. ესაა გაანალიზებული და შეფასებული რისკი, რომელიც უფრო დაბალი დონისაა, ვიდრე წინა შემთხვევაში, რადგან ამჯერად გადაწყვეტილების მიმღები პირი უკვე მზადაა სარისკო მოვლენების დადგომისათვის;

**რისკის საბოლოო (ფინალური, მისაღები) დონე** – ესაა რისკის დონე, რისკის სანყისი დონის შესამცირებლად შემუშავებული და განხორციელებული აქტიური ღონისძიებებისა და ზომების გათვალისწინებით.

მისაღები რისკის კონცეფციის არსის უფრო ნათლად საჩვენებლად დავუბრუნდეთ ჩვენს ბიზნესმენსა და მის საცხოვრებელს. დავუშვათ, რომ მინდია ბერიძე აპირებს ახალი პროდუქტის – კრუასანების გამოტანას ბაზარზე. ბიზნესმენი მზად არის წარმოების განხორციელებისათვის ტექნიკური თვალსაზრისით: მას გააჩნია შესაბამისი საცხოვრებელი, გაფორმებული აქვს ხელშეკრულებები შესაბამისი ნედლეულის მოწოდებაზე, გადაჭრილი აქვს შეფუთვისა და მომხმარებელამდე მიტანის პრობლემა, გაფორმებული აქვს ხელშეკრულებები კაფეებთან და რესტორნებთან კრუასანების მიწოდებაზე და ა.შ.

სამწუხაროდ, მინდია ბერიძე ხვდება საფრთხეს, რომელიც საკვანძოს წარმოადგენს ამ შემთხვევაში — ესაა კვალიფიციურებული პერსონალის პრობლემა. ბიზნესმენის წინაშე დგას სერიოზული ამოცანა: შეარჩიოს თანამშრომლები, რომლებიც დახელოვნებულნი არიან კრუასანების წარმოების სფეროში და რომლებიც შეძლებენ უზრუნველყონ მომხმარებლები მაღალი ხარისხის პროდუქტით.

ბიზნესმენის წინაშე დგას დაბალი ხარისხის პროდუქტის გამოშვების საფრთხე, რომლის ხარისხიც საკმაოდ მაღალი უნდა იყოს. ბიზნესმენს უნევს პასუხი გასცეს შემდეგ კითხვებს: როგორ მოძებნოს და აიყვანოს თანამშრომლები, რომლებსაც კრუასანების ცხოვრების გამოცდილება გააჩნიათ? როგორ შეამოწმოს, რამდენად კვალიფიციურებული არის მის მიერ აყვანილი თანამშრომელი? როგორ უზრუნველყოს, რომ თანამშრომელმა, თუნდაც კვალიფიციურებულმა, კრუასანებისათვის განკუთვნილი სანოვაგე სახლში არ წაიღოს?

მოცემული საფრთხე შეიძლება ადვილად გაიზომოს და მოცემულ იქნეს ციფრობრივი ფორმით. დავუშვათ, მინდია ბერიძემ

დაადგინა, რომ ბაზარი მისგან ითხოვს ერთი თვის განმავლობაში 9000 კრუასანს, თითოეულის გასაყიდი ფასი 0,8 ლარია. რაც ნიშნავს, რომ მინდია ბერიძე კრუასანების რეალიზაციით 7200 ლარის შემოსავლებს მიიღებს თვეში.

თუ მინდია ბერიძე სამუშაოზე მიიღებს არაკვალიფიცირებულ თანამშრომლებს, რომელთაც არა აქვთ კრუასანების წარმოების გამოცდილება, შეიძლება დადგეს შედეგი, რომ ინდივიდუალური მომხმარებელი, ასევე, კაფეები და რესტორნები არ მიიღებენ მინდია ბერიძის ნაწარმს. ამდენად, მინდია ბერიძეს შეუძლია ივარაუდოს, რომ უკიდურეს შემთხვევაში, იგი მთლიანად დაკარგავს მოსალოდნელ შემოსავლებს. მოცემული რისკის შესაფასებლად ავიღოთ მარტივი ფორმულა:

$$RC = TRL / TRP \quad (3.1.)$$

სადაც RC (Risk Coefficient) – რისკის კოეფიციენტი; TRL (Total Revenue Loss) – შემოსავლების დანაკარგებია აბსოლუტურ გამოხატულებაში; TRP (Total Revenue Planned) – შემოსავლების დაგეგმილი მოცულობაა აბსოლუტურ გამოხატულებაში.

რისკის სასტარტო დონე მინდია ბერიძისათვის ძალიან მაღალია, იგი თვლის, რომ მისმა გაყიდვებმა შეიძლება მინიმალური ოდენობა შეადგინოს – დაახლოებით 700 ლარი. მინდია ბერიძე ვარაუდობს, რომ 6500 ლარს დაკარგავს, მაშინ RC კოეფიციენტის მნიშვნელობა მისთვის  $RC_1 = TRL_1 / TRP = 6500 / 7200 = 0,90$  ტოლი იქნება, რაც საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია მოცემული სამენარმეო ოპერაციისათვის;

სამენარმეო გადაწყვეტილების მიღებისათვის მინდია ბერიძეს ესაჭიროება საკითხის უფრო ღრმად შესწავლა და რისკის უფრო დეტალური შეფასება. უპირველეს ყოვლისა, ბიზნესმენმა უნდა გაარკვიოს, თუ რა შანსი აქვს მას დაიქირავოს კვალიფიცირებული სპეციალისტი.

დავუშვათ, რომ შრომის ბაზარზე ინფორმაციის მოგროვების შედეგად მინდია ბერიძემ აღმოაჩინა, რომ მზარეულების დაახლოებით ნახევარი, რომელთაც დაქირავებასაც შესძლებს, არ არის კვალიფიცირებული კრუასანების წარმოებაში. რაც ნიშნავს, რომ 50% შემთხვევაში კრუასანების წარმოება ჩავარდება და ბიზნესმენი ვერ მიიღებს ვერავითარ შემოსავალს, ხოლო მეორე 50% შემთხვევაში კრუასანების წარმოება შეიძლება წარმატებით დასრულდეს. თუ ამ შესაძლებლობებს ციფრების ენაზე გადავიყვანთ, მაშინ შეგვიძლია დავინახოთ, რომ საშუალო მოსალოდნელი შემოსავალი  $X_{საშ} = 7200 \times 0,5 + 0 \times 0,5 = 3600$  ლარი.

ამავე დროს, მინდია ბერიძემ აღმოაჩინა, რომ დაქირავებული მზარეულების დაახლოებით 10% არაკეთილსინდისიერ პირებს

წარმოადგენენ, რომელთა დაქირავებასაც შეუძლია უარყოფითად იმოქმედოს კრუასანების გაყიდვის პროცესზე. ამდენად, საშუალო მოსალოდნელი შემოსავალი კიდევ უნდა შესწორდეს 10%-ზე:  $X_{საა}(შესწ.) = 3600 \times 0,9 = 3240$  ლარი

ამ გაანგარიშებების შედეგად მინდია ბერიძეს შეუძლია განსაზღვროს დაგეგმილი შემოსავლების შემცირების საშუალო დონე:  $TRL_2 = 7200 - 3240$  ლარი = 3960 ლარი; და განსაზღვროს რისკის კოეფიციენტის მნიშვნელობა:  $RC_2 = TRL_2 / TRP = 3960 / 7200 = 0,55$

როგორც ჩანს ზემოთ მოყვანილი გაანგარიშებიდან, რისკის შეფასებული დონე (0,55) ბევრად უფრო დაბალია რისკის სანყის დონეზე (0,90). მას შემდეგ, რაც ბიზნესმენმა შეისწავლა შრომის ბაზარზე შექმნილი სიტუაცია, დეტალურად გაარკვია, რა სახის საფრთხეებს შეიძლება ელოდოს და შეძლო ამ საფრთხეების ფორმალური აღწერა, რისკის დონე მისთვის ბევრად უფრო შემცირდა სასტატოსთან შედარებით.

რისკის შეფასების შემდეგ მინდია ბერიძეს შეუძლია შეიმუშავოს ანტისარისკო ღონისძიებები. ამ ღონისძიებების ზემოქმედების შედეგად საფრთხის ხარისხი უნდა შემცირდეს, ე.ი. რისკის საბოლოო დონე უფრო ნაკლები უნდა გახდეს, ვიდრე შეფასებული დონე.

დაეუშვათ, ბიზნესმენმა გადაწყვიტა ორი ღონისძიების განხორციელება:

ა) დაიქირავოს თანამშრომლები მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მიიღებს მათ შესახებ რეკომენდაციებს წინა დამსაქმებელისაგან. ამგვარი მოქმედება ააცილებს მას არაკეთილსინდისიერი თანამშრომლის დაქირავების საფრთხეს;

ბ) დაიქირავოს გარკვეული ვადით სპეციალისტი კრუასანების დამზადებაში, რომელიც ამ ვადის განმავლობაში ასწავლის პროდუქტის დამზადებას მის თანამშრომლებს. ამით ბიზნესმენი იქმნის გარანტიას, რომ მის მიერ დაქირავებული თანამშრომლები გამოცდილები იქნებიან კრუასანების წარმოებაში.

ამ ღონისძიებათა განხორციელების შედეგად, მინდია ბერიძეს პრაქტიკულად ნულამდე დაჰყავს შემოსავლების შემცირების შესაძლებლობები. ბიზნესმენს შეუძლია ივარაუდოს, რომ კრუასანების ხარისხი შეიძლება მხოლოდ შემთხვევითი მიზეზების გამო გაუფუჭდეს, რაც გამოინვევს მომხმარებლის მინიმალური რაოდენობით დაკარგვას. ამჯერად მინდია ბერიძე აფასებს დანაკარგებს დაახლოებით 500 ლარის დონეზე. ეს ნიშნავს, რომ ჩვენ მიერ საფრთხის შესაფასებლად აღებული რისკის კოეფიციენტის მნიშვნელობა  $RC_3 = TRL_3 / TRP = 500 / 7200 = 0,07$ .

რისკის საბოლოო დონე ბევრად უფრო დაბალია, ვიდრე რისკის სანყისი და შეფასებული დონეები. ამჯერად ბიზნესმენს არა მარტო შეფასებული აქვს საფრთხეები და მზად არის მათთვის, არა-

მედ განხორციელებული აქვს საფრთხეებისაგან თავის დაცვის ღონისძიებები. რისკის საბოლოო დონე მისთვის უკვე მისაღები ხდება. ეტაპობრივად, რისკის შეფასებისა და ანტისარისკო ზომების მიღების კვალდაკვალ, შეუქცნობელი რისკის მისაღებ რისკად იქცევა.

ამგვარად, მისაღები რისკის კონცეფცია მდგომარეობს რისკის მიმართ გაცნობიერებული დამოკიდებულების ჩამოყალიბებაში და ის გადაწყვეტილების მიმღებ პირს მიმართავს ანალიზით გამყარებულ გადაწყვეტილებებისკენ, რომელთაც თან ახლავს სხვადასხვა შესაძლო არასასურველი მოვლენის შერბილებისა და ნეიტრალიზაციის ღონისძიებები.

### რისკის მართვის მიზანი

რისკის მართვა წარმოადგენს რისკის, ასევე, სამენარმეო საქმიანობის პროცესში წარმოშობილი ფინანსური ურთიერთობების ანალიზის, შეფასებისა და მართვის ანალიზის სისტემას.

რისკის მართვას საფუძვლად უდევს რისკის ხარისხის შემცირებასთან, შემოსავლების (მოგების, სარგებლის) მიღებასა და გადიდებასთან დაკავშირებული მიზანმიმართული საქმიანობის ორგანიზაცია. საბაზრო ეკონომიკის არასტაბილურობის პირობებში, სარისკო სიტუაციების სიმრავლის გამო, რისკის მართვა ორგანიზაციის მართვის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს.

რისკის მართვის მიზანია – საკუთარი რესურსების მთლიანად ან ნაწილობრივ შენარჩუნება, ან მოსალოდნელი სამენარმეო მოგების მიღება რისკის მისაღები დონის პირობებში.

გამომდინარე მიზნიდან, რისკის მართვის ძირითად ამოცანებს წარმოადგენს:

- სამენარმეო გარემოს, პოლიტიკური, ეკონომიკური და სოციალური მდგომარეობის, მისი ცვლილების პერსპექტივების შესახებ ინფორმაციის მოკრება, ანალიზი, დამუშავება და შენახვა;

- რისკის მართვის მოდელის, ტექნოლოგიის, ორგანიზაციის, რისკების მართვის პოლიტიკისა და ალგორითმების შემუშავება;

- რისკების სახეობათა სისტემის, საკლასიფიკაციო სქემების და პორტფელის შექმნა სამენარმეო საქმიანობის სპეციფიკისა და სამენარმეო სტრუქტურების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების გათვალისწინებით;

- მაჩვენებელთა სისტემის ფორმირება და მათი გაანგარიშების მოდელის შემუშავება სამენარმეო გარემოს შესახებ არსებული ინფორმაციის მოცულობიდან და ნამდვილობიდან გამომდინარე;

- სარისკო გადაწყვეტილების შერჩევის წესების (კრიტერიუმების) იერარქიული სისტემის დადგენა რისკის მართვის სტრა-

ტევიის რეალიზაციისათვის გადაწყვეტილების მიმღები პირის რისკისადმი დამოკიდებულების გათვალისწინებით;

- სამენარმეო რისკის შედეგების მისაღებ დონემდე შემცირებისათვის საჭირო მეთოდების განსაზღვრა;

- რისკის მართვის პროგრამების შემუშავება, მისი შესრულების ორგანიზაცია, კონტროლი და მიღებული შედეგების ანალიზი;

- კაპიტალის სარისკო დაბანდებებთან დაკავშირებული სტატისტიკური და ოპერატიული ანგარიშების ორგანიზაცია და წარმოება;

- სამენარმეო საქმიანობის რეალიზაციის პროცესში რესურსების შესაძლო დანაკარგების ანალიზი და პროგნოზირება.

## რისკის მართვის ელემენტები

რისკის მართვის პროცესი ორგანიზაციის მენეჯმენტის პროცესის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც სამ თანმიმდევრულ ეტაპს მოიცავს: 1. დაგეგმვის ეტაპი; 2. რეალიზაციის ეტაპი; 3. შეფასების ეტაპი.

დაგეგმვის ეტაპზე რისკის შეცნობის, ფორმალური აღწერის, ანტისარისკო ზომების შემუშავებისა და რისკის მართვის ბიუჯეტის ამოცანები წყდება.

დაგეგმვის პროცესის პირველი საფეხური რისკის იდენტიფიკაციაა. ამ საფეხურზე ხდება ორგანიზაციის წინაშე მდგარი საფრთხის შეცნობა. გადაწყვეტილების მიმღები პირი ახორციელებს კომპანიის შიდა და გარე გარემოს ანალიზს და ადგენს იმ საფრთხეებს, რომლებიც მოცემულ სამენარმეო ოპერაციას შეიძლება ახლდეს თან. რისკის იდენტიფიკაციის დროს პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას: რა არასასურველ მოვლენებს შეიძლება ჰქონდეს ადგილი სამენარმეო აქტიურობის განხორციელების დროს? ამ საფეხურზე შეიძლება გამოყენებულ იქნას იდენტიფიცირების ისეთი მარტივი მეთოდიკა, როგორიცაა „ბრეინშტორმინგი“; ან უფრო რთული ინსტრუმენტები – სტატისტიკურ მონაცემთა ბაზის, დინამიური მწკრივების ანალიზი და სხვა.

რისკის იდენტიფიკაციის შემდგომ საფეხურს რისკის შეფასება წარმოადგენს. მოცემულ საფეხურზე საფრთხის ფორმალური აღწერა ხდება. გადაწყვეტილების მიმღები პირი ცდილობს ციფრების ან ხარისხობრივი მაჩვენებლების მეშვეობით აღწეროს მოცემული საფრთხე. ამ ეტაპზე დგინდება საფრთხის ისეთი მახასიათებლები, როგორებიცაა – მოხდენის სიხშირე, გავლენის სიმძიმე, წარმოშობის პერიოდი, მოქმედების ხანგრძლივობა, გავლენის მასშტაბები და ა.შ. რისკის შეფასების დროს პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას: რა გავლენას მოახდენს არასასურველი მოვ-

ლენა სამენარმო აქტივობის შედეგებზე? ამ საფეხურზე ალბათობისა და თამაშთა თეორიის, მოდელირების, სტატისტიკური ანალიზის ინსტრუმენტები გამოიყენება.

**რისკის შეფასების შემდეგ რისკის მართვის დაგეგმვის პროცესი ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავების საფეხურზე გადადის.** ამ დროს გადანყვეტილების მიმღები პირი შეიმუშავებს ღონისძიებებს, რომლებიც თავიდან იცილებენ საფრთხეს, ან ამცირებენ მისი ზემოქმედების ხარისხს. ამ საფეხურზე იგეგმება საფრთხის შემცირების პოლიტიკა. ანტისარისკო ღონისძიებების დაგეგმვის პროცესში პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას: რა მეთოდებით შეიძლება საფრთხის შემცირება ან თავიდან არიდება? აქვე ხდება შემუშავებული ღონისძიებების რეალიზაციასთან დაკავშირებული ორგანიზაციული მექანიზმის შემუშავებაც.

**რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენა დაგეგმვის ეტაპის ბოლო საფეხურს წარმოადგენს.** რისკის მართვის ბიუჯეტის ფარგლებში ხდება მთელი რიგი ამოცანების გადაჭრა. უპირველეს ყოვლისა, რისკების მართვის ბიუჯეტი ემსახურება რისკის მართვის შემუშავებულ ღონისძიებათა ეფექტიანობის დადასტურებას. ბიუჯეტის შედგენის საფუძველზე შეიძლება ნათლად იქნეს დანახული რისკის მართვის შედეგების გავლენა მოცემული სამენარმო საქმიანობის ფინანსურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. რისკის მართვის ბიუჯეტის საფუძველზე მიიღება საბოლოო გადანყვეტილება — რისკის მართვის რომელი სქემა განხორციელდეს რეალობაში. ამ საფეხურზე პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას: რამდენად ეფექტიანია რისკის მართვის შემუშავებული ღონისძიებები? რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენა არ განსხვავდება ნებისმიერი სხვა სახის ბიუჯეტის შედგენის პროცესისაგან — როგორც ყველგან, ისე ამ შემთხვევაშიც საქმე შემოსავლებისა და დანახარჯების აღწერასთან გვაქვს საქმე.

რეალიზაციის ეტაპზე გადანყვეტილების მიმღებ პირს (გუნდს) უნევს რისკის მართვის დაგეგმილი ღონისძიებების განხორციელების ორგანიზება. ამ ეტაპზე რიგი ამოცანების გადაჭრაა საჭირო:

**უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ადამიანისეული რესურსების ორგანიზება** — რისკის მართვის შემუშავებული სქემის მიხედვით გადასაჭრელი ამოცანების გადანაწილება იმ პირებზე, რომელთაც მოცემული ამოცანის შესრულების კომპეტენცია და უფლებამოსილებები გააჩნიათ. რისკის მართვის გეგმა უკვე მოიცავს ამ პირთა წრეს, რეალიზაციის ეტაპზე საჭიროა რისკის მართვის პროცესში კონკრეტულ მომენტებში კონკრეტული დავალებების გაცემა კონკრეტულ პიროვნებებზე;

ადამიანისეული რესურსების ორგანიზების პროცესის განუყრელი ელემენტია რისკის მართვის სქემის მონაწილეთა მო-

**ტივაციის ორგანიზებაც.** იგულისხმება, რომ რისკის მართვაში მონაწილე პირებს ექმნებათ სხვადასხვა სახის სტიმულები მოცემულ სქემაში მონაწილეობისათვის. ერთი მხრივ, ეს შეიძლება იყოს სტიმულები ჯილდოს სახით დაკისრებული ამოცანის მოთხოვნისამებრ შესრულებისათვის, მეორე მხრივ კი — გარკვეული პასუხისმგებლობა (ფინანსური ან ადმინისტრაციული), რისკის მართვის სქემის მოთხოვნების შეუსრულებლობისათვის;

ადამიანისეული რესურსების პარალელურად, აუცილებელია **ფინანსური და მატერიალური რესურსების ორგანიზებაც** ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავებული სქემის მიხედვით ორგანიზაცია გამოჰყოფს ფინანსურ და მატერიალურ რესურსებს რისკის მართვის სხვადასხვა ამოცანის შესასრულებლად გეგმიურ გათვალისწინებულ მომენტებში;

**რისკის მართვის კონტროლის ორგანიზება** გულისხმობს ისეთი სქემის ორგანიზებას, რომლის ფარგლებშიც ხდება სარისკო სიტუაციის წარმოშობაზე, განვითარებაზე, ანტისარისკო ღონისძიების მიმდინარეობაზე ოპერატიული დაკვირვება. საორგანიზაციო სქემაში გამოიყოფა დაკვირვების, ანგარიშგების და შეფასების ფუნქციები, ხდება შესაბამისი უფლებამოსილებების გადანაწილება სხვადასხვა პირს შორის. რისკის მართვის კონტროლი გულისხმობს აგრეთვე კონტროლის შედეგების მონაცემთა ბაზად ჩამოყალიბებას, რომელიც საფრთხეების შეფასებისა და ანტისარისკო ღონისძიებათა დაგეგმვისათვის საჭირო ინფორმაციის მიღების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს წყაროს წარმოადგენს.

**ანტისარისკო ღონისძიებებში ცვლილებების შეტანა** რისკის მართვის კონტროლის ბუნებრივ გაგრძელებას წარმოადგენს. კონტროლის სისტემა აძლევს გადანყვეტილების მიმღებ პირებს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რამდენად შეესაბამება რისკის მართვის გამოყენებული სქემა კომპანიის მიზნებს და რამდენად ეფექტიანად ზემოქმედებს იგი მოცემულ შემთხვევაში. ყოველივე ზემოაღნიშნულის შეფასების შემდეგ, პირი (გუნდი) ღებულობს გადანყვეტილებას რისკის მართვის სქემაში ცვლილებების შეტანის, ძირეული რეორგანიზაციის, ან საერთოდ ახალი სქემის შემუშავებისა და გამოყენების თაობაზე.

**კომუნიკაციების ორგანიზება** რისკის მართვის სქემის რეალიზაციის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია. საკომუნიკაციო სისტემის ფარგლებში წყდება რისკის მართვის სქემის მონაწილეთა ურთიერთკავშირის, ანგარიშგების, ბრძანებების, მონაცემთა ბაზის, ცვლილებების შესახებ შეტყობინების ფორმისა და შინაარსის, ვადების საკითხები, რაც ერთიან მომუშავე მექანიზმად აერთიანებს რისკის მართვის პროცესის მონაწილეებს.

რისკის მართვის ბოლო ეტაპს შეფასების ეტაპი წარმოადგენს. ამ ეტაპზე ხდება ანტისარისკო ღონისძიებათა ეფექტიანობის შეფასება. გადანყვეტილების მიმღები პირი (პირები) აფასებენ, თუ რამდენად სწორად იქნა იდენტიფიცირებული და შეფასებული საფრთხე; რამდენად კარგად იქნა შერჩეული ანტისარისკო ღონისძიება და დაგეგმილი რისკის მართვის ბიუჯეტი; რამდენად კარგად იქნა ორგანიზებული ადამიანისეული, მატერიალური და ფინანსური რესურსები; რამდენად კარგად იქნა ორგანიზებული რისკის კონტროლი; რამდენად კარგად იქნა ანყობილი კომუნიკაციების სისტემა; რამდენად ეფექტიანი იყო ანტისარისკო ღონისძიება, რამდენად კარგად იქნა მიღწეული ანტისარისკო ღონისძიების მიზნები; რა შეცდომები იქნა დაშვებული დაგეგმვისა და რეალიზაციის პროცესში; რამდენად ოპერატიულად მოხდა გაუთვალისწინებელ მოვლენებზე რეაგირება; რამდენად სწორად იყო შერჩეული რეაგირების მიმართულება და ა. შ. შეფასების ეტაპი გვაძლევს რისკის მართვის პროცესის ეფექტიანობის საერთო სურათს და იძლევა საინფორმაციო ბაზას, ასევე, გამოცდილებას რისკის მართვის შემდგომი ციკლის დასაწყებად.

## რისკის მართვა სხვადასხვა მასშტაბის საწარმოებში

რისკის მართვის სხვადასხვა პრინციპის ნათელსაყოფად, ჩვენ, ძირითადად, მინდია ბერიძის საცხოვრებელი ვიყენებთ. ეს, ერთი მხრივ, კარგია, რადგან შეგვიძლია მარტივი მაგალითების საფუძველზე დავინახოთ ამა თუ იმ სარისკო სიტუაციის არსი, მაგრამ არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ დავინახოთ რისკის მართვის მექანიზმი მთელი სისრულით.

სიტუაციის ნათელსაყოფად შევადაროთ ერთმანეთს სამი საწარმო: მინდია ბერიძის საცხოვრებელი; შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება „ხორბალი-2011“, რომელიც სხვადასხვა სახის პურპროდუქტებს აწარმოებს და სააქციო საზოგადოება „თიბათვე“, რომელიც ფლობს პურპროდუქტების სრულ საწარმოო ჯაჭვს, დაწყებული ხორბლის ნათესებიდან, დამთავრებული საცალო ვაჭრობის ქსელით.

უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის მასშტაბები განაპირობებს სარისკო სიტუაციების მრავალფეროვნებასაც. მაგალითად, თუ მინდია ბერიძის საცხოვრებლისა და საფრთხეებს წარმოადგენს კონკურენტის მიერ ბაზარზე დაწესებული ფასები, სესხისა და სარგებლის არგადახდის რისკი და პროდუქტის ხარისხის გაფუჭების რისკი, შპს „ხორბალი-2011“-ისათვის საფრთხეების ჩამონათვალი უფრო ფართოა – სარეკლამო ბრძოლაში

დანაკარგების რისკი; ტექნოლოგიური ავარიების რისკი; სატრანსპორტო რისკი; პერსონალის დაუდევრობით გამოწვეული რისკები; საგადასახადო რისკები; ლიკვიდუუნარობის რისკი და ა.შ.

სს „თიბათვისათვის“ რისკების ჩამონათვალი კიდევ უფრო ფართო იქნება: სტრატეგიის არასწორი შერჩევის რისკი; ინვესტიციების არასწორი დაბანდების რისკი; სეზონურობის რისკები; აქციონერებისა და დირექტორების შეუთანხმებლობის რისკი; ბალანსის აქტივის ან პასივის არასახარბიელო მდგომარეობაში არსებობის რისკი და ა. შ.

**ამრიგად, საწარმოს მასშტაბი პირდაპირ დამოკიდებულიებაშია მის ირგვლივ არსებულ სარისკო გარემოს მასშტაბთან – რაც უფრო დიდია საწარმო, მით უფრო მრავალფეროვანი საფრთხეები ემუქრება მას.**

განსხვავებები საწარმოს მასშტაბებში იძლევა საფუძველს ვილაპარაკოთ განსხვავებებზე რისკების მართვის პროცესში.

მინდია ბერიძე თავის საცხოვრებელ ქალაქში ერთადერთი პირია, ვინც გეგმავს რისკების მართვას, ახდენს ანტისარისკო ღონისძიებების რეალიზაციას და აფასებს ამ ღონისძიებათა ეფექტიანობას. გამომდინარე საწარმოს მასშტაბებიდან, ერთი ადამიანის მიერ რისკის მართვის პროცესის განხორციელება სრულიად საკმარისია იმისათვის, რომ საფრთხეების დიდ ნაწილზე ადეკვატური რეაგირება განხორციელდეს. ბიზნესმენს არ სჭირდება რთული მათემატიკური მოდელების გამოყენება, მრუდების დახაზვა და მასშტაბური გამოკითხვების მოწყობა იმისათვის, რომ მოაგროვოს ინფორმაცია შესაძლო საფრთხის შესახებ, განახორციელოს მისი ანალიზი, შეაფასოს საწარმოზე მისი გავლენის მასშტაბები და განახორციელოს საპასუხო ქმედება, რომელიც თავიდან ააცილებს მას ამ საფრთხეს, ან შეამცირებს მისი ზემოქმედების ხარისხს. მინდია ბერიძე არ საჭიროებს კონტროლისა და კომუნიკაციების რთული სისტემის შექმნას, ხოლო ანტისარისკო ღონისძიებები არ გამოირჩევა დიდი მასშტაბურობით და არ მოითხოვს დიდი მოცულობის რესურსების გამოყოფას.

მცირე საწარმოს პირობებში, როდესაც რისკის მართვა მთლიანად მენარმის მიერ ხორციელდება, მინიმალურია გადაწყვეტილებების მიღების დროც. გამომდინარე საფრთხეების მასშტაბებიდან, მენარმეს არ ესაჭიროება ხანგრძლივი კვლევების ჩატარება იმისათვის, რომ საფრთხე შეიცნოს და ანტისარისკო ღონისძიება განახორციელოს. ყოველივე ამის გაკეთებას შეიძლება რამდენიმე წუთი დასჭირდეს.

სხვაგვარი მდგომარეობაა შპს „ხორბალი-2011“-ის რისკების მართვის სფეროში. საწარმოში რისკის მართვის ფუნქციები რამოდენიმე ადამიანს შორის არის გადანაწილებული. გენერალური მენეჯერი, ფინანსური

მენეჯერი, ოპერაციების მენეჯერი, იურისტი და მარკეტინგის სპეციალისტი ერთად განიხილავენ საფრთხის შემცველ ყოველ სიტუაციას. რისკის იდენტიფიცირებისა და შესაბამისი მონაცემების მოგროვების პროცესში თითოეული ზემოხსენებული თანამდებობის პირი მონაწილეობს მის მიერ საწარმოში შესრულებული ფუნქციების შესაბამისად. ერთობლივად ხდება რისკის საწარმოს ძირითად ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე გავლენის შეფასება და ანტისარისკო ღონისძიებების დაგეგმვა. რისკის მართვის გეგმის რეალიზაცია ასევე განაწილებულია სხვადასხვა პირებს შორის – ფინანსური მენეჯერი პასუხისმგებელია ფინანსური ნაკადების მართვაზე, მარკეტინგის მენეჯერი – შესაბამისი მარკეტინგული სტრატეგიის რეალიზებაზე, ოპერაციების მენეჯერი – ტექნოლოგიური ხასიათის ღონისძიებების რეალიზაციაზე და ა. შ. ფუნქციების ამგვარი დანაწილება, ერთი მხრივ, აუცილებელია ამ მასშტაბის საწარმოსათვის, რადგან მის ირგვლივ არსებული საფრთხეები უფრო მეტია და უფრო მრავალფეროვანი, ვიდრე მინდია ბერიძის საცხოვრებელი შენობებში, და შეუძლებელია ამ საფრთხეებზე ადეკვატური პასუხის გაცემა მხოლოდ ერთ ადამიანს მოეთხოვოს (მაგალითად, ფინანსურ მენეჯერს), მეორე მხრივ, ამგვარი დანაწილება სასარგებლოა საწარმოს ეფექტიანობის ამაღლების თვალსაზრისით, რადგან ყოველი თანამდებობის პირი სპეციალიზდება მის სფეროში არსებულ საფრთხეებზე. ამგვარი მიდგომა უფრო ეფექტიანია, ვიდრე საცხოვრებელი შენობებში, როდესაც ბიზნესმენს უნევს ერთდროულად იყოს გათვითცნობიერებული მარკეტინგის, ფინანსების, სამართლებრივ, ტექნოლოგიურ და სხვა საკითხებში.

შპს-ს ფარგლებში რისკების მართვის მექანიზმის ჩამოყალიბება გულისხმობს კონტროლისა და კომუნიკაციების გარკვეული სისტემის შემუშავებას. იზრდება გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო დროც. მინდია ბერიძისაგან განსხვავებით, რომელიც საფრთხის საპასუხო მოქმედებებს, ერთპიროვნულად გეგმავს და ახორციელებს, შპს „ხორბალი-2011“-ში ესა თუ ის საფრთხე სხდომებზე და შეკრებებზე განიხილება. რისკის ანალიზის მიზნით ხდება საწარმოო ოპერაციებზე დაკვირვება გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, გამოკითხვების ორგანიზება, კონსულტაციები ექსპერტებთან და ა. შ. ყოველივე ეს დროის, ფინანსური და ადამიანისეული რესურსების დანახარჯებს საჭიროებს.

რისკის მართვის პროცესი უფრო მასშტაბურ ხასიათს ღებულობს სს „თიბათეში“. მოცემული ორგანიზაცია ფლობს მარცვლეულის საკუთარ მინდვრებს, ნისქვილებს, პურის მწარმოებელ ქარხნებს, საცალო ვაჭრობის ქსელს, შესაბამის სატრანსპორტო პარკს. ორგანიზაცია მუდმივად ახორციელებს ინვესტირებას საწარმოო ჯაჭვის სხვადასხვა ელემენტში და ფართოვდება არა მარტო ვერტიკალურად, არამედ ჰორიზონტალურადაც. სინამდვილე-

ში, ეს სხვადასხვა, ერთმანეთთან დაკავშირებულ საწარმოთა გაერთიანებაა ერთიანი მენეჯმენტის ქვეშ.

არ უნდა გაგვიკვირდეს, თუ ამგვარი ორგანიზაციის სტრუქტურაში ცალკე იქნება გამოყოფილი „რისკების მართვის სამსახური“. სააქციო საზოგადოების რისკების შემცველი გარემო იმდენად მრავალფეროვანია, რომ აუცილებელი ხდება ცალკე განყოფილების შექმნა, რომელშიც იმუშავენ სპეციალისტები, რომელთა ძირითადი ამოცანა რისკების იდენტიფიცირება, ანალიზი, ანტისარისკო ღონისძიებათა შემუშავება, განხორციელების მონიტორინგი და ანგარიშგება იქნება.

ამგვარი სამსახურის არსებობა არ ნიშნავს იმას, რომ ფინანსური მენეჯერი, მარკეტინგის მენეჯერი, ოპერაციების მენეჯერი ან სხვა რომელიმე ფუნქციონალური დანაყოფის წარმომადგენელი რისკების მართვის სფეროს ჩამოცილებულნი არიან – ისინი კვლავინდებურად მონაწილეობენ ამ პროცესში, ოღონდ მათი ფუნქციები ამჯერად რისკების მართვის სამსახურთან ინფორმაციის გაცვლას, კონსულტაციებსა და ანტისარისკო ღონისძიებათა პრაქტიკულ რეალიზაციაში მდგომარეობს. რისკების მართვის სამსახური სააქციო საზოგადოებაში ასრულებს იმ ფუნქციას, რომელსაც ინდივიდუალურ საწარმოში მინდია ბერიძე ასრულებს, ხოლო შპს-ში განყოფილების ხელმძღვანელთა კრება – იგი აერთიანებს სხვადასხვა სახის საფრთხეებს ერთიან სურათში, რომელიც აჩვენებს საწარმოს საქმიანობის რისკის საერთო დონეს და ყოველ ანტისარისკო ღონისძიებას განიხილავს გამომდინარე იმ შედეგებიდან, რომელსაც ეს ღონისძიება მოუტანს მთლიანად ორგანიზაციაში.

რისკების მართვის სამსახური ბევრად უფრო მასშტაბურ და სპეციფიკურ სამუშაოებს ახორციელებს რისკების მართვის სფეროში – ამ დონეზე ფართოდ გამოიყენება სტატისტიკური პროგნოზირების, მათემატიკური მოდელირების, ალბათობის და თამაშთა თეორიის ინსტრუმენტები, აიგება მოკლე და გრძელვადიანი მოდელები, ხდება დინამიური მწკრივების ანალიზი – გამოიყენება ეკონომიკური ანალიზის მთელი აპარატი. ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავებისას ხდება მრავალი ალტერნატივის შედარება ერთმანეთისათვის ყველაზე ოპტიმალურის არჩევის მიზნით. რისკის მართვის სამსახური ქმნის მონაცემთა კოლოსალურ ბაზას, საჭიროების შემთხვევაში ატარებს მასშტაბურ დაკვირვებებს, გამოკითხვებს, ყიდულობს საჭირო ინფორმაციას და ა. შ. რისკების დიდი მრავალფეროვნება გულისხმობს კონტროლის, კომუნიკაციებისა და ანგარიშგების მასშტაბური სისტემის არსებობას, რომელიც თავის თავშივე მოიცავს კიდევ ერთ საფრთხეს – გადაწყვეტილებების დროში გაჭიანურების საფრთხეს. ოპერატიული რეაგირე-

ბის უუნარობა შეიძლება ამგვარი მასშტაბების საწარმოსათვის მნიშვნელოვანი ზარალების მიზეზი გახდეს.

რა უფრო დიდი საწარმოს მასშტაბები, მით უფრო მეტი ადამიანისეული, ფინანსური და მატერიალური რესურსია ჩართული რისკების მართვის პროცესში, იზრდება რისკების ანალიზის მიზნით გამოყენებული მეთოდოლოგიის სირთულის ხარისხი, სულ უფრო მეტად სტრუქტურირებული ხდება რისკის მართვის საორგანიზაციო სქემა და ხანგრძლივდება გადანყვებითების მიღების დრო.

სხვადასხვა მასშტაბის მქონე საწარმოთა რისკის მართვის სპეციფიკას ჩვენ კიდევ დავუბრუნდებით, როდესაც რისკის მართვის ორგანიზაციულ საკითხებზე გადავალთ.

### რისკების მართვის დაგეგმვა მცირე ორგანიზაციების ან პროექტების მართვის პროცესში

ჩვენ მიერ ქვემოთ მოყვანილი რისკების მართვის დაგეგმვის მოდელი ძალიან მარტივია, არ საჭიროებს სპეციფიკურ ცოდნას და ადვილად ადაპტირებადია ნებისმიერი ტიპის მცირე მასშტაბის ორგანიზაციისათვის. ამგვარი მიდგომა გამოიყენება სხვადასხვა სახის პროექტების რისკების მართვის დროს, ამავე მიდგომის გამოყენება შეიძლება მცირე მასშტაბის ორგანიზაციის რისკების მართვისას.

წარმოდგენილ მოდელში დაგეგმვის პროცესს ჩვენ სამ ეტაპად დავყოფთ: 1. რისკის იდენტიფიცირება; 2. რისკის შეფასება; 3. რისკზე პასუხის დაგეგმვა.

რისკების იდენტიფიკაცია ძალიან მნიშვნელოვანია. ყოველი საფრთხე უნდა აღინეროს დეტალურად და არ შეიძლება მისი არევა სხვა რისკთან. ამ დროს ჩვენ შეიძლება მივმართოთ პერსონალს, ექსპერტებს, დაინტერესებულ პირებს ან სხვადასხვა დონის მენეჯერებს. რისკების იდენტიფიკაციის დროს შეიძლება დავეყრდნოთ ორგანიზაციის ან პროექტის სპეციფიკას, ტექნოლოგიურ სქემას, ვადებს, დანახარჯების შეფასებას, ინფორმაციას სხვადასხვა სახის რესურსების ხელმისაწვდომობის შესახებ, რესურსების მონოდების გრაფიკს, ინფორმაციას შესყიდვების შესახებ, ასევე, შეფასებებს, რომლებიც ადრე იქნა გაკეთებული და ჩანერილი.

არსებობს რისკების აღმოჩენისა და იდენტიფიკაციის მრავალი გზა. ჩვენ მათ შემდეგ თავში განვიხილავთ, ამჯერად კი მივმართოთ ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ მეთოდს – „ბრეინშტორმინგს“.

„ბრეინშტორმინგი“ არის რისკების იდენტიფიკაციის ყველაზე პოპულარული ტექნიკა. იგი სასარგებლოა ნებისმიერი სახის სიის გაკეთებისათვის მონაწილეთა იდეების შეკრების მეშვეობით.

ამ ტექნიკის გამოყენების დროს ეწყობა შეხვედრა რისკების ფართო სიის შესაქმნელად. მნიშვნელოვანია, რომ შეხვედრის მონაწილეებმა კარგად უნდა იცოდნენ შეხვედრის მიზანი და ძალიან კარგია, თუ ისინი მომზადებულიები მოდიან შეხვედრაზე. შეხვედრაში შეიძლება მონაწილეობდეს 10-15 მონაწილე. თუ მონაწილე 10-ზე ნაკლებია, მაშინ მათ შორის დამყარებული ურთიერთობები არასაკმარისია. თუ მონაწილეთა ოდენობა 15-ს აჭარბებს, მაშინ ძნელია შეხვედრის კონტროლი და ფოკუსირების შენარჩუნება. შეხვედრის ხანგრძლივობამ ორ საათს არ უნდა გადააჭარბოს.

დიდი ორგანიზაციების, ან მოცულობითი პროექტებისათვის შეიძლება აუცილებელი გახდეს რამდენიმე შეხვედრის ჩატარება. ყოველი შეხვედრა უნდა ეხებოდეს საქმიანობის რომელიმე სპეციფიკურ ნაწილს და ამ ნაწილთან დაკავშირებულ რისკებს. ამის შედეგად, მონაწილე პირთა ოდენობა გონივრულ ფარგლებში ჩაჯდება და შეხვედრები უფრო პროდუქტიული იქნება.

როცა შეხვედრა იწყება, მონაწილეებმა შეიძლება დაასახელონ რისკები, რომლებიც, მათი აზრით, მნიშვნელოვანი იქნება პროექტისათვის. ჩამოთვლილი რისკების განხილვა არ ხდება. როცა მონაწილეები ნახავენ ჩამოთვლილ იდეებს, ისინი ფიქრობენ ახალ იდეებზე. ყოველი ახალი იდეა წარმოშობს დამატებით იდეას ვინმესაგან, ამდენად, ჩამოიწერება შესაძლო რისკების შესახებ მრავალი იდეა.

როცა რისკების იდენტიფიცირება მოხდა, ისინი უნდა ჩამოიწეროს. არაფერია იმაზე ცუდი, როცა მოხდა რისკის იდენტიფიცირება და მის შესახებ არ ფიქრობენ მანამ, სანამ იგი არ დადგება. რისკის მართვა ხორციელდება სანარმოს საქმიანობის ან პროექტის მსვლელობის მთელ პერიოდში, ამიტომ საჭიროა რისკების ორგანიზება და დოკუმენტირება. რისკის მართვის პირველ ეტაპზე შეიძლება მხოლოდ რისკების იდენტიფიცირება. თანდათანობით, რისკების ჩამონათვალი ივსება სხვადასხვა სახის ექსპერტული, სტატისტიკური თუ ოპერატიული ინფორმაციით.

რისკების დოკუმენტირებას არ სჭირდება რაიმე რთული მეთოდების გამოყენება – არის ინფორმაციის რამდენიმე ელემენტი, რომელიც უნდა ჩაიწეროს: ა) რისკის დასახელება; ბ) რისკის აღწერა; გ) რისკის დადგომის ალბათობა; დ) რისკის დადგომის შედეგები; ე) რისკის სიმძიმე; ვ) რისკის შემცირების სტრატეგია; ზ) რისკის მართვაზე პასუხისმგებელი პირი.

შესაძლებელია მოცემული ინფორმაციის ჩანერა ე. წ. რისკის მატრიცის სახით. ესაა ცხრილი, რომელშიც მოცემულია რისკთან დაკავშირებული ყველა ძირითადი ინფორმაცია. ამგვარი მატრიცის მეშვეობით შესაძლებელია ორგანიზაციის ან პროექტის რისკების საერთო სურათის დანახვა, ყოველი რისკის მნიშვნელობის შეფასება, საფრთხეების რეიტინგის გაკეთება და უმნიშვნე-

ლოვანესი რისკების გამოყოფა, ყოველი რისკისათვის შესაბამისი საპასუხო მოქმედების დაგეგმვა და მისი გადანაწილება კონკრეტული ორგანიზაციის ან პროექტის პერსონალზე.

ქვემოთ მოყვანილია რისკის მატრიცის ერთ-ერთი მაგალითი (იხ. ცხრილი 3.1.):

ცხრილი 3.1. რისკის მატრიცა

	რისკის დასახელება	რისკის აღწერა	რისკის ალბათობა	რისკის შემდეგები	რისკის სიმძიმე	რეიტინგი	რისკის შემცირების სტრატეგია	რისკის მართვაზე პასუხისმგებელი პირი

რისკების იდენტიფიცირების შემდეგ გადავდივართ რისკების შეფასებაზე. რისკების შეფასება არის რისკის მართვის პროცესის ის ნაწილი, როცა ფასდება ყოველი რისკის მნიშვნელობა. რისკის შეფასებას მივყავართ ასევე რისკის სტრატეგიის განსაზღვრისკენ. ამ ეტაპზე ჩვენ ვიყენებთ იდენტიფიცირებული რისკების სიას. ეს სია შეიძლება მნიშვნელოვნად შეიცვალოს ორგანიზაციის საქმიანობის პროცესში.

რისკების შეფასება ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან გადანყვეტილების მიმღები პირების რისკისადმი დამოკიდებულების შესაბამისად, შესაძლოა, ზოგიერთი რისკი იგნორირებულ იქნას, ხოლო ზოგიერთის მიმართ შემუშავდეს მონიტორინგისა და გავლენის შემცირების გეგმები. რისკების შეფასება აუცილებელია მნიშვნელობის მიხედვით მათი რანჟირებისათვის.

შეფასების პროცესში ჩენ ყურადღებას ვაქცევთ რისკის გავლენასა და რისკის ალბათობას. ამ ორი ფაქტორის განსაზღვრის შედეგად ვადგენთ რისკების სიმძიმეს, რაც საშუალებას გვაძლევს მოვახდინოთ მათი რანჟირება მნიშვნელობის მიხედვით.

რისკების ანალიზი შესაძლებელია ხარისხობრივი ან რაოდენობრივი ინსტრუმენტების გამოყენებით. ხარისხობრივი ინსტრუმენტების საფუძველზე შეიძლება რისკის შეფასება ქულების, რანგების ან სხვა შედარებითი მაჩვენებლების გამოყენებით. ამგვარი ანალიზის შედეგად არ მიიღება რისკის რაოდენობრივი მნიშვნელობები, გადანყვეტილების მიმღებ პირებს შეუძლიათ საფრთხეების მხოლოდ ხარისხობრივ მხარეებზე მსჯელობა. რისკების ხარისხობრივმა ანალიზმა, მაგალითისათვის, შეიძლება მოგვცეს რომელიმე საფრთხის, როგორც მაღალი ან დაბალი უარყოფითი გავლენის მქონე მოვლენის შესახებ დასკვნის გაკეთების საშუალება.

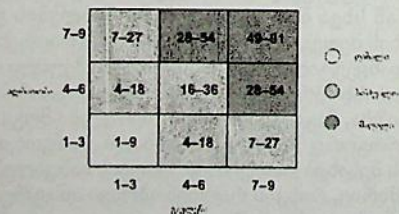
მეორე მხრივ, რისკის რაოდენობრივი ინსტრუმენტების საფუძველზე ჩვენ შეგვიძლია მივიღოთ მოსალოდნელი საფრთხის

მათემატიკური აღწერა გარკვეული მოდელის, ალბათური და სტატისტიკური მაჩვენებლების საფუძველზე. ამ შემთხვევაში რისკის შეფასება მეტად ფორმალიზებული და ზუსტია.

**რისკის ხარისხობრივი ანალიზი** რისკების რანჟირების სწრაფ და იაფ მეთოდს წარმოადგენს. სისწრაფე და სიიაფე ნიშნავს იმას, რომ რისკის შესახებ არ გროვდება დეტალური ინფორმაცია. ეს ინვესტორს გარკვეულ შეცდომებს, როცა ზოგიერთ რისკს მიენიჭება იმაზე მაღალი ან დაბალი რანგი, ვიდრე მათ სინამდვილეში აქვთ. ამდენად, რისკების ანალიზი ორგანიზაციის საქმიანობის ან პროექტის მსვლელობისას ბევრჯერ უნდა განხორციელდეს. გარემოებები ხანდახან ისე იცვლება, რომ რისკები, რომლებიც ადრე საფრთხეს წარმოადგენდნენ, შეიძლება ტრივიალური ან არაარსებითები გახდნენ.

რისკის ანალიზის დროს, მისი ალბათობა და გავლენა შეიძლება განისაზღვროს მარტივი ფორმით, მაგალითად, ალბათობა შეიძლება გამოიხატოს, როგორც „შესაძლოა მოხდეს“ ან „შესაძლოა არა“, და გავლენა „შესაძლოა დიდი იყოს“ ან „შესაძლოა დიდი არ იყოს“. ჩვენ გავზრდით დიფერენცირების ხარისხს, თუ შევაფასებთ რისკის ალბათობასა და გავლენას, როგორც „მაღალს“ „საშუალოსა“ და „დაბალს“. ამით რისკების სამ კატეგორიას ჩამოვყალიბებთ.

არსებობს ალბათობისა და გავლენის მატრიცის ბევრი ვერსია. როგორც ქვემოთ მოყვანილ ნახაზზე ჩანს (იხ. ნახაზი 3.1.), მატრიცა ჩამოყალიბებულია რისკის ალბათობის შეფასებით 1-დან 9-მდე და რისკის გავლენის შეფასებით ასევე 1-დან 9-მდე. შეფასებათა გადამრავლებით ვღებულობთ შედგენილ რიცხვს, რომელსაც რისკის სიმძიმეს ვუწოდებთ. მატრიცა იძლევა სიმძიმის შეფასებას, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ რისკების მნიშვნელობის ან სიმძიმის მიხედვით რანჟირებისათვის. 28-81 ქულები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მაღალი რისკები, 1-9 ქულები, როგორც დაბალი რისკები, ხოლო 10—27 ქულები, როგორც საშუალო რისკები. თუ ამ კონცეფციას გავაფართოებთ და გავართულებთ, შეიძლება გავაკეთოთ რისკების მატრიცა ყოველი რისკისა და ყოველი პრობლემისათვის ცალ-ცალკე.



შესაძლებელია რისკების დაყოფა მათი მოხდენის დროის მიხედვით. რისკებს, რომლებიც შეიძლება უახლოეს პერიოდში დადგნენ, უფრო მაღალი პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს, ვიდრე იმათ, რომლებიც მომავალში შეიძლება მოხდნენ. მომავლისათვის განსაზღვრული ბევრი სარისკო მოვლენა შეიძლება აღარც დადგეს.

რისკები, რომელთაც აქვთ მაღალი ალბათობები, მაგრამ ძალიან მცირე გავლენა, ან მაღალი გავლენა, მაგრამ ძალიან მცირე ალბათობა, არ წარმოადგენენ მნიშვნელოვან საფრთხეებს – მათი განხილვა ან საერთოდ არ არის აუცილებელი, ან საჭიროა მხოლოდ იმ შემთხვევებში, როდესაც ყველა დანარჩენი საფრთხის მართვის სქემა უკვე ჩამოყალიბებულია.

მაგალითისათვის, ჩვენ შეგვიძლია განვიხილოთ მაღალი გავლენისა და დაბალი ალბათობის მქონე რისკი, როგორცაა მეხუთე კატეგორიის ქარბუქი, რომელიც შეიძლება მოხდეს მოცემული სანარმოს მუშაობის ადგილას და პერიოდში. ესაა ისეთი რისკი, რომელზე ფიქრით თავი არ უნდა შევიწუხოთ. რა თქმა უნდა, თუ ოფისს ქარბუქი წაიღებს ან წყალი დატბორავს, ეს დიდი დანაკარგი იქნება, მაგრამ ამის ალბათობა იმდენად მცირეა, რომ ამაზე ფიქრი არ ღირს.

შევხედოთ რისკს, რომელსაც მაღალი ალბათობა და დაბალი გავლენა აქვს – რისკი იმისა, რომ ორგანიზაციის ერთ-ერთი თანამშრომელი ავად გახდება. ამის ალბათობა ახლოსაა 100%-თან, მაგრამ გავლენა დაბალია. ეს არის რისკი, რომელზეც ასევე ბევრი არ უნდა ვიფიქროთ.

რისკები, რომლებზეც უნდა ვიფიქროთ, არიან მაღალი ალბათობისა და მაღალი გავლენის მქონენი, მაგრამ რას ნიშნავს „მაღალი“? პასუხი ამაზე შემდეგია: ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ არიან განწყობილნი რისკის მიმართ პირები, რომლებიც გადანყვეტილებებს ღებულობენ.

ჩვენ უკვე განვიხილეთ ეს საკითხი პირველ თავში. რისკისადმი დამოკიდებულება არის პირის ან ორგანიზაციის სურვილი ან სურვილის არქონა — წავიდეს რისკზე. ზოგი პიროვნება და ორგანიზაცია რისკზე წამსვლელთა კატეგორიას განეკუთვნება. ზოგიერთი კი რისკის თავიდან აცილებას არჩევს. ერთმა კომპანიამ შეიძლება აიღოს თავზე დიდი ფულის დაკარგვის რისკი უფრო დიდი ფულის შოვნის მოტივით. მეორე კომპანია კი არასოდეს წავიდეს ასეთ რისკზე.

როდესაც რისკები იდენტიფიცირებულია, მათი სიმძიმე დადგენილია და განსაზღვრულია გადანყვეტილების მიმღებ პირთა დამოკიდებულება მათ მიმართ, იწყება რისკზე პასუხის დაგეგმვა.

რისკზე პასუხის დაგეგმვას ჩვენ ცალკე თავს მივუძღვნით, სადაც ანტისარისკო ღონისძიებათა მთელი სპექტრი იქნება განხი-

ლული. მცირე ორგანიზაციისათვის ან პროექტისათვის ჩვენ შევეხებით მხოლოდ რამდენიმე მათგანს.

რისკზე პასუხის დაგეგმვა არის პროცედურის და მეთოდების შემუშავების პროცესი, რათა გაიზარდოს შესაძლებლობები და შემცირდეს საფრთხეები. ამ პროცესში აუცილებელი იქნება ინდივიდების გამოყოფა, რომლებიც პასუხისმგებელი იქნებიან ყოველ რისკზე და საპასუხო ქმედებაზე, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს თითოეული რისკისათვის.

**რისკზე პასუხის სტრატეგიები** არის ის მეთოდები, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას იდენტიფიცირებული და არაიდენტიფიცირებული რისკების უარყოფითი გავლენისა და მოხდენის ალბათობის შემცირებისათვის.

რისკის სტრატეგიის დაგეგმვისათვის რისკის სიმძიმის შეფასება წარმოადგენს ბაზას იმის დასადგენად, თუ რა მოცულობის დრო, ფული და ძალისხმევა იქნება საჭირო რისკის შესაზღუდად. ქვემოთ მოკლედ არის მიმოხილული რისკზე პასუხის რამდენიმე სტრატეგია:

**თავიდან აცილება.** ეს სტრატეგია მიმართულია რისკის სრულიად თავიდან აცილებაზე.

**ტრანსფერი.** რისკის გადაცემა (ტრანსფერი) ასევე აქრობს ორგანიზაციაზე (პროექტზე) რისკის გავლენას. როცა ვახდენთ რისკის ტრანსფერს, ჩვენ გადავცემთ რისკის გავლენას სხვა მხარეს. რისკის ტრანსფერის მეთოდებიდან შეიძლება აღვნიშნოთ დაზღვევა და კონტრაქტის დადება.

**რისკის მიღება.** რისკის მიღება ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის მესვეურებმა მიიღეს გადაწყვეტილება — არ შეცვალონ სანარმოო პროცესების ან პროექტის რომელიმე ელემენტი რისკის კომპენსირების მიზნით. რისკი თავზე იქნება აღებული, როგორც და სადაც არ უნდა ჰქონდეს მას ადგილი.

**შემცირება.** რისკის შემცირება გულისხმობს რისკის ალბათობის ან გავლენის შემცირებას იმ დონემდე, რა დონეზეც იგი მისაღები იქნება ჩვენთვის. რისკის შემცირების მრავალი სტრატეგია არსებობს, რომლებიც ჩვენ მიერ ქვევით იქნება განხილული.

ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავებისა და მათზე პასუხისმგებელი პირების გამოყოფის შემდეგ, შეიძლება ჩვენ მიერ ზევით მოცემული ცხრილის მთლიანად შევსება, რაც ნიშნავს, რომ ჩვენ ხელთ გვაქვს ორგანიზაციის ან პროექტის რისკების მართვის ერთიანი დეტალური გეგმა.

დავუბრუნდეთ ჩვენს ბიზნესმენს და მის საცხოვრებელს. ვნახოთ, როგორ მუშაობს რისკების მართვის დაგეგმვის ჩვენ მიერ წარმოდგენილი სქემა მინდია ბერიძის სანარმოს პირობებში.

**ცხრილი 3.2. ძირითადი საფრთხეების ჩამონათვალი და მათი აღწერა**

	რისკის დასახელება	რისკის აღწერა
1	სავადასახადო ცვლილებები	გადასახადის განაკვეთის ცვლილება, გადასახადის მოკრების წესის ცვლილება, ახალი გადასახადის შემოღება, შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოს მუშაობის წესის ცვლილება.
2	ცვლილებები ფორმალობებში	სამწარმოო საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელი ნებართვის/ლიცენზიის/სერტიფიკატის შემოღება ან არსებული მითების ან განახლების წესის ცვლილება, შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოს მუშაობის წესის ცვლილება.
3	უიმედო ვალების მოცულობის გადიდება	„ნისიად“ გაყიდული საქონლის ოდენობის გადიდება.
4	დაბალი ხარისხის ფქვილი და საფუარი	პროდუქციის შექმნის ან მიღების დროს დაშვებული შეცდომების, ან შენახვის პირობების დაუცველობის გამო ფქვილისა და საფუარის დაბალი ხარისხი.
5	შეფერხებები ფქვილის მზოადებაში	სხვადასხვა სახის საბაზრო, საბაჟო თუ ფორსმაჟორული გარემოებებით გამოწვეული გაჭიანურება ფქვილით სანარმოს მომზარებაში.
6	არაკეთილსინდისიერი თანამშრომლები	თანამშრომლების მიერ ფქვილის ან სხვა ინგრედიენტების მოპარვა.
7	არაკვალიფიცირებული თანამშრომლები	სამსახურში არასაკმარისად კვალიფიცირებული ან არაკვალიფიცირებული თანამშრომლის მიღება.
8	მომხმარებლების გემოვნების ცვლილება	მომხმარებლის გემოვნების ცვლილება პურფუნთუშეულის ერთი სახეობიდან მეორეზე.
9	ახალი საცხოვების გამოჩენა მოცემულ რაიონში	კონკურენტული საცხოვების წარმოშობა, რომლებიც მსავალ დიფერენცირებულ პროდუქტებს აწარმოებენ და ემსახურებიან ბაზრის იმავე ტერიტორიულ სეგმენტს, რომელსაც მოცემული სანარმო ემსახურება

უპირველეს ყოვლისა, განვახორციელოთ რისკების იდენტიფიცირება მოცემული საცხოვრისათვის. ამისათვის გამოვიყენოთ ჩვენ მიერ ზევით აღწერილი „ბრენშტორმინგის“ მეთოდი. რა თქმა უნდა, მცირე საცხოვრის პირობებში, დაინტერესებულ პირთა წრეც მცირე იქნება. დავუშვათ, რომ მინდია ბერიძემ მოიწვია თავისი მცხოვრებლები, ბულალტერი და ოჯახის წევრები იმისათვის, რომ მათ ჩამოაყალიბონ ძირითადი საფრთხეები, რომლებიც შეიძლება ელოდებოდეს საცხოვრის. მათი ერთობლივი ძალისხმევით ჩამოყალიბდა საფრთხეების სია, რომელიც მოცემულ სანარმოს შეიძლება დაემუქროს (იხ. ცხრილი 3.2):

**ცხრილი 3.2. რისკის სიმძიმე**

	რისკის დასახელება	რისკის აღწერა	რისკის ალბათობა	რისკის შედეგები	რისკის სიმძიმე	რეიტინგი
1	სავადასახადო ცვლილებები	გადასახადის განაკვეთის ცვლილება, გადასახადის მოკრების წესის ცვლილება, ახალი გადასახადის შემოღება, შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოს მუშაობის წესის ცვლილება.	7	5	35	III
2	ცვლილებები ფორმალობებში	სამწარმოო საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელი ნებართვის/ლიცენზიის/სერტიფიკატის შემოღება ან არსებულის მიღების ან განახლების წესის ცვლილება, შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოს მუშაობის წესის ცვლილება.	6	6	36	II

3	უიმედო ვალუბის მოცულობის გადიდება	„ნისიად“ გაყიდული საქონლის ოდენობის გადიდება.	8	2	16	V
4	დაბალი ხარისხის ფქვილი და საფუარი	პროდუქციის შექმნის ან მიღების დროს დაშვებული შეცდომების, ან შენახვის პირობების დაუცველობის გამო ფქვილისა და საფუარის დაბალი ხარისხი	9	1	9	VII
5	შეფერხებები ფქვილის მონოდებაში	სხვადასხვა სახის საბაზრო, საბაგო თუ ფორსმაგორული გარემოებებით გამოწვეული გაჭიანურება ფქვილით სანარმოს მომარაგებაში	1	8	8	VIII
6	არაკეთილსინდისიერი თანამშრომლები	თანამშრომლების მიერ ფქვილის ან სხვა ინგრედიენტების მოპარვა.	2	3	6	IX
7	არაკვალიფიცირებული თანამშრომლები	სამსახურში არასაკმარისად კვალიფიცირებული ან არაკვალიფიცირებული თანამშრომლის მიღება	4	7	28	IV
8	მომხმარებლების გემოვნების ცვლილება	მომხმარებლის გემოვნების ცვლილება პურფრთხულის ერთი სახეობიდან მეორეზე.	3	4	12	VI
9	ახალი საცხობების გამოჩენა მოცემულ რაიონში	კონკურენტული საცხობების წარმოშობა, რომლებიც მსგავს, დიფერენცირებულ პროდუქტებს აწარმოებენ და ემსახურებიან ბაზრის იმავე ტერიტორიულ სექტორს, რომელსაც მოცემული სანარმო ემსახურება	5	9	45	I

3.2. ცხრილის მეორე სვეტი გვიჩვენებს რისკების აღწერას – ამ სვეტში მოცემულია ძალიან მნიშვნელოვანი ინფორმაცია. რომელიც საჭიროა არა მარტო ყოველი რისკის სიმძიმის გამოსავლენად, არამედ ანტისარისკო ღონისძიებების დაგეგმვისათვისაც – მოცემული სვეტი აჩვენებს საფრთხის ძირითად მიზეზებს – მაგალითად, 4 რისკის „დაბალი ხარისხის ფქვილი და საფუარი“ აღწერაში ვხედავთ ძირითად მიზეზებს, რის გამოც წარმოიშობა დაბალი ხარისხის პროდუქციის გამოშვების საფრთხე – სანარმოს თანამშრომლები შეცდომებს უშვებენ, როდესაც პროდუქციის სანარმოებლად საჭირო ინგრედიენტების შექმნისას დაბალი ხარისხის ფქვილს იძენენ, ანდა ინგრედიენტების შენახვის პირობები დარღვეულია და მათი ხარისხი ეცემა. ამგვარი ინფორმაცია მიზეზების შესახებ სასარგებლოა იმდენად, რამდენადაც აძლევს მენარმეს საშუალებას – ხარისხობრივად ან რაოდენობრივად შეაფასოს მისი დადგომის ალბათობა და გავლენის ხარისხი, ასევე, მიმართოს ანტისარისკო ღონისძიებები სწორედ ამ მიზეზების აღმოფხვრაზე.

რისკების მართვის დაგეგმვის შემდეგ ელემენტი რისკების მატრიცის კიდევ სამი სვეტის შევსებას გულისხმობს: „რისკის ალბათობა“, „რისკის შედეგები“ და „რისკის სიმძიმე“. აქედან, პირველ ორ სვეტში ჩვენ უბრალოდ ვაფასებთ ყოველ საფრთხეს ქულებით 1-დან 9-მდე, ხოლო მესამეში ვწერთ პირველი ორის ნამრავლს (იხ. ცხრილი 3.3).

ცხრილში ნაჩვენებია, რომ მოხდენის ყველაზე დაბალი ალბათობა გააჩნია რისკს 5 - „შეფერხებები ფქვილის მონოდებაში“,

ხოლო ყველაზე მაღალი რისკს 4 - „დაბალი ხარისხის ფქვილი და საფუარი“. მეორე მხრივ, ყველზე მცირე გავლენა აქვს რისკს 4, ხოლო ყველაზე მაღალი რისკს 9 - „ახალი საცხობების გამოჩენა მოცემულ რაიონში“. აქვე აღვნიშნავთ, რომ არ არის აუცილებელი რისკების ოდენობა ცხრილში მაინცდამაინც 9 იყოს, ხოლო თითოეულ რისკს მაინცდამაინც 1-დან 9-მდე ერთი უნიკალური ქულა მიენიჭოს. საესებით შესაძლებელია, ორი სხვადასხვა საფრთხე ერთი და იგივე რეიტინგული ქულით შეფასდეს.

აქვე ჩვენ შეგვიძლია დავინახოთ, რომელი საფრთხე იმსახურებს მეტ ყურადღებას და რომელი - ნაკლებს. დაბალი ხარისხის ფქვილი და საფუარი ყველაზე დიდი ალბათობის მქონე საფრთხეს წარმოადგენს, თუმცა მისი გავლენა საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობაზე მცირეა; მეორე მხრივ, ფქვილის მიწოდებაში შეფერხებებს დიდი გავლენა აქვთ საწარმოზე, მაგრამ ამგვარი სიტუაციის მოხდენის ალბათობაა მცირე. ასევე, ნაკლებად საყურადღებოა რისკი 6 - „არაკეთილსინდისიერი თანამშრომლები“ - ეს საფრთხე იშვიათია და გავლენაც მცირე აქვს. მიხდება ბერიძემ უპირველესად ყურადღება უნდა მიაქციოს ისეთ რისკებს, რომლებსაც მოხდენის ალბათობა და გავლენა დიდი აქვთ, ამ მხრივ გამოირჩევა რისკი 9 - მას მაღალი აქვს ორივე მაჩვენებელი.

ცხრილი 3.2.-ის მეექვსე სვეტი რისკის სიმძიმეს აჩვენებს - მასში ჩანერილია წინა ორი სვეტის ნამრავლი. რისკის სიმძიმე წარმოადგენს საფუძველს რისკების რეიტინგის გასაკეთებლად, რომელიც ცხრილის 3.3. სვეტშია წარმოდგენილი. როგორც ვხედავთ, ამ რეიტინგში პირველ ადგილს რისკი 9 იკავებს, ხოლო ბოლოს - რისკი 6. რეიტინგი საჭიროა იმისათვის, რომ დადგინდეს, რომელი რისკებია ყველაზე მნიშვნელოვანი და რომელი რისკების მართვის სქემაა შესამუშავებელი უპირველეს ყოვლისა.

თუ რისკის სიმძიმის შესახებ ჩვენ მიერ მიღებულ მონაცემებს დავიტანთ 3.1. ნახაზზე, აღმოვაჩინოთ, რომ საწარმოს საფრთხეების შემცველი გარემო არ წარმოადგენს მაღალსარისკო გარემოს. იდენტიფიცირებული რისკებიდან სამი: 4, 5 და 6 დაბალი რისკების ზონას მიეკუთვნებიან; ხუთი მათგანი: 1, 2, 3, 7 და 8 - საშუალო რისკებად შეიძლება ჩაითვალოს და მხოლოდ ერთი საფრთხე - 9 მიეკუთვნება მაღალი რისკების ზონას. თუმცა აქ არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ დიდ როლს თამაშობს მენარმის დამოკიდებულება რისკის მიმართ - როგორც 3.1. ნახაზიდან ჩანს, ერთი და იგივე შეფასება, მაგალითად „რვა“ - შეიძლება განეკუთვნებოდეს როგორც დაბალი, ისე საშუალო რისკების ზონას, ხოლო შეფასება „ოცდაათი“ - როგორც საშუალო, ისე მაღალი რისკების ზონას.

ცხრილი 3.3. რისკის მატრიცა - ანტისარისკო ღონისძიებები

	რისკის დასახე- ლება	რისკის აღწერა	რისკის ალბათო- ბა	რისკის შედეგები	რისკის სიმძიმე	რეიტინგი	ანტისარისკო ღონისძიებები	პასუხისმგებელი პირები
1	საგადასახადო ცვლილებები	გადასახადის განაკვეთის ცვლილება, გადასახადის მოკრების წესის ცვლილება, ახალი გადასახადის შემოღება, შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოს მუშაობის წესის ცვლილება.	7	5	35	III	მუდმივი მონიტორინგი სავადასახადო კოდექსის ცვლილებებზე	ბუღალტერი
2	ცვლილებები ფორმალაობებში	სამწარმოო საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელი ნებართვის/ლიცენზიის/სერტიფიკატის შემოღება ან არსებულის მიღების ან განახლების წესის ცვლილება, შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოს მუშაობის წესის ცვლილება.	6	6	36	II	მუდმივი მონიტორინგი ფორმალაობებზე	მწარმე
3	უიმედო ვალდების მოცულობის გააღვივება	"ნისიად" გაყიდული საქონლის ოდენობის გააღვივება.	8	2	16	V	თანამშრომლის ფინანსური პასუხისმგებლობა "ნისიად" გაყიდვის შემთხვევაში	თანამშრომლები
4	დაბალი ხარისხის ფქვილი და საფუარი	პროდუქციის შექმნის ან მიღების დროს დაგეგმული შეცდომების, ან შენახვის პირობების დაცვების გამო ფქვილისა და საფუარის დაბალი ხარისხი.	9	1	9	VII	მიზნობრივად დადგენილი კონტრაქტში გარანტიების დაფიქსირება; ინგრედიენტების სპეციალურად გამოყოფილ ოთახში შენახვა	მწარმე; მომწოდებლები
5	შეფერხებები ფქვილის მონოდებაში	სხვადასხვა სახის საბაზრო, საბაჟო თუ ფორსმაჟორული გარემოებებით გამოწვეული გაფიანურება ფქვილით სანარმოს მომარაგებაში.	1	8	8	VIII	ინგრედიენტების ერთი კვირის სარეზერვო მარაგის მუდმივიდა ქონა საწყობში	მწარმე
6	არაკეთილსინდისიერი თანამშრომლები	თანამშრომლების მიერ ფქვილის ან სხვა ინგრედიენტების მოპარვა.	2	3	6	IX	თანამშრომლის აყვანა მხოლოდ რეკომენდაციების საფუძველზე; ინგრედიენტების ხარჯვასა და პროდუქციის ნარმოებაზე კონტროლი	მწარმე
7	არაკვალიფიცირებული თანამშრომლები	სამწარმოო არასაკმარისად კვალიფიცირებული ან არაკვალიფიცირებული თანამშრომლის მიღება.	4	7	28	IV	ტრენინგის ჩატარება ახალაყვანილი თანამშრომლისათვის	მწარმე; მონვეული ტრენერი

8	მომხმარებლების ტემპონების ცვლილება	მომხმარებლის გეგმონების ცვლილება პურფუნთუმულის ერთი სახეობიდან მეორეზე.	3	4	12	VI	ახალი პროდუქტის შემოტანა 3-4 თვეში ერთხელ	მენარმე, თანამშრომლები
9	ახალი საცხოვრების გამოჩენა მოცემულ რაიონში	კონკურენტული საცხოვრების წარმოშობა, რომლებიც მსგავს, დიფერენცირებულ პროდუქტებს აწარმოებენ და ემსახურებიან ბაზრის იმავე ტერიტორიულ სექტორებს, რომელსაც მოცემული საწარმო ემსახურება	5	9	45	1	ფასდაკლება მუდმივი კლიენტებისათვის; ტელეფონით შეკვეთების და საჭიროების სახელში მიტანის სერვისის შემოღება	მენარმე, თანამშრომლები

ინფორმაცია რისკის ალბათობისა და გავლენის შესახებ შეიძლება მიღებულ იქნას იგივე შეხვედრაზე, რომელზეც მოხდა რისკების იდენტიფიცირება. მინდია ბერიძეს შეუძლია გაითვალისწინოს საკუთარი გამოცდილება, მიღებული საწარმოს მუშაობის პერიოდში, ასევე, მას შეუძლია ამ სფეროში გამოცდილების მქონე ადამიანების გამოკითხვა.

რისკების მართვის დაგეგმვის ბოლო ეტაპს რისკზე პასუხის სტრატეგიების – ანტისარისკო ღონისძიებების დაგეგმვა და პასუხისმგებელი პირების დაფიქსირება წარმოადგენს. მოცემული პროცედურა ჩვენს ცხრილს კიდევ ორ სვეტს წაუმატებს, რაც მოცემულია ცხრილში 3.3.

თუ შევხედავთ ცხრილში მოცემულ ანტისარისკო ღონისძიებებს, დავინახავთ, რომ მინდია ბერიძე იყენებს ჩვენ მიერ ზემოთ აღნიშნული სტრატეგიების პრაქტიკულად ყველა ფორმას. მაგალითად, საგადასახადო კოდექსის ცვლილებებზე მუდმივი მონიტორინგის მეშვეობით, იგი თავიდან იცილებს საფრთხეებს, რომლებიც შეიძლება ამ ცვლილებებს მოჰყვეს; თანამშრომლებზე ფინანსური პასუხისმგებლობის დაკისრებით, იგი არ იცილებს თავიდან საფრთხეებს, მაგრამ ამცირებს მათი წარმოშობის ალბათობას და მათ გავლენას საწარმოზე; კონტრაქტში გარანტიების დაფიქსირების მეშვეობით კი ცდილობს რისკების ნაწილი მიმწოდებლებს გადააკისროს.

რისკის მართვაზე პასუხისმგებელ პირებს თუ გადავხედავთ, დავინახავთ, რომ მეტწილად რისკების მართვა ბიზნესმენის ვალდებულებებში შედის. ეს ადასტურებს ჩვენ მიერ ადრე გაკეთებულ დასკვნას – მცირე ზომის საწარმოებში რისკების მართვა ძირითადად მენარმის კომპეტენციას წარმოადგენს.

მიღებული რისკების მატრიცა მცირე საწარმოებში, ან პროექტის რეალიზაციის დროს რისკების მართვის კარგ ბაზას წარმოადგენს. ამგვარი სქემის შექმნა და განხორციელება არ წარმოადგენს რთულ პროცედურას და არ მოითხოვს სპეციალურ ცოდნას. რისკის მატრიცა საშუალებას იძლევა დანახულ

და შეფასებულ იქნას ორგანიზაციის ან პროექტის საფრთხეების საერთო სურათი და მიღებულ იქნას ადეკვატური ზომები ამ საფრთხეების თავიდან აცილების ან გავლენის შემცირების მიზნით.

## ძირითადი ცნებები

მისაღები რისკის კონცეფცია  
რისკის სანყისი (სასტარტო) დონე  
რისკის შეფასებული დონე  
რისკის საბოლოო (ფინალური, მისაღები) დონე  
რისკის კოეფიციენტი  
რისკის მართვის მიზანი  
რისკის მართვის ამოცანები  
დაგეგმვის ეტაპი  
რეალიზაციის ეტაპი  
შეფასების ეტაპი  
რისკის იდენტიფიკაცია  
რისკის შეფასება  
ანტისარისკო ღონისძიების შემუშავება  
რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენა  
რისკის მატრიცა  
ხარისხობრივი ინსტრუმენტები  
რაოდენობრივი ინსტრუმენტები  
ალბათობის და გავლენის მატრიცა  
თავიდან აცილება  
ტრანსფერი  
რისკის მიღება  
შემცირება

## კითხვები განმეორებისათვის

1. რა არის მისაღები რისკის კონცეფცია?
2. რა არის რისკის სანყისი (სასტარტო) დონე?
3. რა არის რისკის შეფასებული დონე?
4. რა არის რისკის საბოლოო (ფინალური, მისაღები) დონე?
5. როგორ იანგარიშება რისკის კოეფიციენტი?
6. რა არის რისკის მართვის მიზანი?
7. ჩამოთვალეთ რისკის მართვის ამოცანები
8. რა იგულისხმება რისკის მართვის დაგეგმვის ეტაპში?
9. რა იგულისხმება რისკის მართვის რეალიზაციის ეტაპში?
10. რა იგულისხმება რისკის მართვის შეფასების ეტაპში?
11. რა არის რისკის იდენტიფიკაცია?
12. რა არის რისკის შეფასება?
13. რა არის ანტისარისკო ღონისძიების შემუშავება?
14. რას გულისხმობს რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენა?
15. რა იგულისხმება რისკის მართვის ადამიანისეული რესურსების ორგანიზებაში? რისკის მართვის სქემის მონაწილეთა მოტივაციის ორგანიზება?

ში? რისკის მართვის ფინანსური და მატერიალური რესურსების ორგანიზებაში? რისკის მართვის კონტროლის ორგანიზებაში? ანტისარისკო ღონისძიებებში ცვლილებების შეტანაში? რისკის მართვის კომუნიკაციების ორგანიზებაში?

16. რა კავშირია სანარმოს მასშტაბსა და მის ირგვლივ არსებული სარისკო გარემოს მასშტაბს შორის?
17. როგორ იცვლება რისკის მართვის სპეციფიკა სანარმოს მასშტაბის ცვლილებასთან ერთად?
18. რა არის რისკის მატრიცა?
19. რას გულისხმობს რისკის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ანალიზი?
20. როგორ აიგება ალბათობისა და გავლენის მატრიცა?
21. რას გულისხმობს რისკის თავიდან აცილება, ტრანსფერი, მიღება და შემცირება?

## ამოცანები

1. რისკის კოეფიციენტის მნიშვნელობა შეიძლება მერყეობდეს 1-დან 100-მდე. შეადგინეთ თქვენი საკუთარი სქემა – ამ კოეფიციენტის რა მნიშვნელობა იქნებოდა თქვენთვის დაბალი, საშუალო ან მაღალი რისკის მაჩვენებელი? თუ არ ეთანხმებით რისკების დანაწილებას „დაბალი“, „საშუალო“ ან „მაღალი“ რისკებად და თქვენი საკუთარი კლასიფიკაცია გაქვთ, მოიყვანეთ ეს კლასიფიკაცია და შეუსაბამეთ მათ რისკის კოეფიციენტის გარკვეული მნიშვნელობები;
2. მისაღები რისკის კონცეფცია გულისხმობს, რომ თქვენ ახდენთ რისკის იდენტიფიკაციას, შემდეგ ანალიზს, შემდეგ კი ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავებას და ამით ამცირებთ თქვენს დამოკიდებულებას რისკის მიმართ – მისაღები რისკის კონცეფცია გთავაზობთ მიდგომას საფრთხის მიმართ, მაგრამ რეალურ სამენარმეო ცხოვრებაში თქვენ შეიძლება დადგეთ ისეთი საფრთხეების წინაშე, რომელთა იდენტიფიცირებაც წინასწარ შეიძლება ვერც მოახერხოთ. ახსენით, რა პრინციპით (პრინციპებით) იხელმძღვანელებდით ამ შემთხვევაში?
3. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ლომბარდის მფლობელი ბრძანდებით, თქვენი სანარმოს ძირითად საფრთხეს თქვენი დებიტორების გადახდისუნარიობა წარმოადგენს. თქვენ გადაწყვიტეთ, რომ ამ რისკის მართვის ძირითადი მიზანია დაუბრუნებელი სესხების მოცულობამ გარკვეულ დონეს არ გადააჭარბოს. დაფიქრდით და ჩამოთვალეთ, მიზნიდან გამომდინარე, რა ამოცანების გადაჭრა გინევთ რისკის მართვის პროცესში?
4. მიცემულ თავში მოყვანილი რისკის მართვის ეტაპების თანმიმდევრობა მოჰყვება მენეჯმენტის ერთ-ერთ ცნობილ სქემას: „დაგეგმვა-ორგანიზაცია-მოტივაცია-კონტროლი“. დაფიქრდით და შეიმუშავეთ რისკის მართვის თქვენური სქემა. არგუმენტირებულად დაასაბუთეთ თქვენი სქემის სიცოცხლისუნარიანობა;
5. შეიძლება თუ არა, იზრდებოდეს სანარმოს მასშტაბები, ხოლო მის ირგვლივ არსებული საფრთხეების მასშტაბები მცირდებოდეს? ახსენით არგუმენტირებულად თქვენი პასუხი;
6. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ქალაქ ბათუმში არსებული პატარა ტურისტული სააგენტოს მფლობელი. გაიხსენეთ რისკების მართვის დაგეგმვის მარტივი მოდელი და ააგეთ რისკების მატრიცა თქვენი სანარმოსათვის;
7. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ მიღებული გაქვთ მთავრობის გრანტი ხულოს რაიონში 1000 პექტარზე წიადაგის ეროზიისგან დასაცავად ხეების გაშე-

ნებაზე. თქვენ გამოყოფილი გაქვთ გარკვეული თანხა და მოცემული  
გაქვთ გარკვეული დრო ამ სამუშაოს შესასრულებლად. გაიხსენეთ რისკე-  
ბის მართვის დაგეგმვის მარტივი მოდელი და ააგეთ რისკების მატრიცა-  
თქვენი პროექტისათვის;

8. ალბათობა-გავლენის მატრიცა აჩვენებს, თუ რომელ ზონას განეკუთვნე-  
ბა ყოველი კონკრეტული საფრთხე: დაბალი, საშუალო თუ მაღალი ხარის-  
ხის რისკებს. მაგრამ, ამავე დროს, დიდ როლს თამაშობს მენარმის დამო-  
კიდებულება რისკების მიმართ: ერთი და იგივე საფრთხე რისკისადმი  
სხვადასხვაგვარად განწყობილი პირების მიმართ შეიძლება სხვადასხვაგ-  
ვარი სიდიდის აღმოჩნდეს. დაფიქრდით და უპასუხეთ კითხვას: პიროვნე-  
ბის დამოკიდებულება მოცემული საფრთხის მიმართ ხომ არ არის დამო-  
კიდებული არა მარტო ამ პიროვნების რისკიანობის დონეზე, არამედ იმა-  
ზეც, თუ როგორ უყურებს კონკრეტული პიროვნება კონკრეტულ რისკს?  
ანუ, ზოგადად რისკისადმი უარყოფითად განწყობილი პიროვნებისათვის  
კონკრეტული რისკი შეიძლება არ აღმოჩნდეს ყურადსაღები, როდესაც  
იგივე რისკმა შეიძლება დააფრთხოს ზოგადად რისკიანი პიროვნება. რამ  
შეიძლება განაპირობოს პიროვნების რისკისადმი ასეთი, ერთი შეხედვით,  
ალოგიკური დამოკიდებულება? დაადასტურეთ ან უარყავით მოცემული  
მსჯელობა.

## თავი 4. რისკის იდენტიფიკაცია

### რისკის იდენტიფიკაციის არსი

რისკის იდენტიფიკაცია ნიშნავს მოსალოდნელი საფრთხეების შეცნობას. ჩვენი შემდგომი ანალიზის მიზნით დასაკონკრეტებელი გვაქვს ტერმინი „შეცნობა“. ამ ტერმინში ვიგულისხმებთ სავარაუდო საფრთხეების სიის შედგენას, ასევე, მათ შესახებ მარტივი რაოდენობრივი ინფორმაციის მოკრებას შესაძლებლობის ფარგლებში.

რისკის იდენტიფიკაცია არ უნდა ავუროთ რისკის შეფასებაში. რისკის შეფასების დროს ჩვენ ვადგენთ, რა გავლენას ახდენს ესა თუ ის საფრთხე ორგანიზაციის ფინანსურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. რისკის იდენტიფიკაციის ეტაპზე ჩვენ ვაგროვებთ გარკვეულ ხარისხობრივ ან რაოდენობრივ ინფორმაციას მოცემული საფრთხის შესახებ, ხოლო შეფასების ეტაპზე ამ ინფორმაციის დეტალურ ანალიზს ვახორციელებთ, რათა რისკის სიმძიმის დონე დავადგინოთ.

რისკის იდენტიფიცირების პროცესში ჩვენ პასუხს ვცემთ მთავარ კითხვას: რა შეიძლება მოხდეს? მაგალითად, მინდია ბერიძემ, პურის საცხობის მეპატრონემ, შეიძლება ივარაუდოს, რომ დასაწყობებული ფქვილის ხარისხი შეიძლება გაფუჭდეს. მას ასევე შეუძლია გამოცდილების, მარტივი ალბათური გაანგარიშებების ან სტატისტიკური მონაცემების ანალიზის საფუძველზე დაადგინოს, თუ რა ალბათობით მოხდება ფქვილის ხარისხის გაფუჭება.

რისკის იდენტიფიკაციის პროცესი გულისხმობს, ასევე, რისკის მიზეზების გამოვლენასაც. რისკის მართვის შემდეგ ეტაპზე გადასვლისათვის არ არის საკმარისი მარტო საფრთხის, როგორც შესაძლო მოვლენის, გამოვლენა და მისი მარტივი აღწერა. საჭიროა იმ მიზეზების დაფიქსირება, რომელთაც მიეყვართ ამ საფრთხემდე. მიზეზების გამოვლენა აუცილებელია ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავებისათვის – ამგვარი ღონისძიებები სწორედ რისკის მიზეზების აღმოფხვრაზე არის მიმართული. ის, რომ ფქვილის ხარისხი შეიძლება დაეცეს, ამგვარი რამ კი შეიძლება მოხდეს წლის განმავლობაში შექნილი ფქვილის 10%-ისათვის, არ წარმოადგენს რისკების სრულყოფილ იდენტიფიკაციას. როდესაც მინდია ბერიძე გაარკვევს, რომ ფქვილის გაფუჭება გამოწვეულია, მაგალითად, კლიმატური პირობების ცვლილების (ტენიანობა ან ძალიან მაღალი ტემპერატურა), საწყობში ჰაერის არასაკმარისი ვენტილაციის ან სხვა მიზეზთა გამო, მხოლოდ მაშინ შეიძლება ჩაითვალოს, რომ რისკის იდენტიფიკაცია სრულად განხორციელდა.

როგორც ვხედავთ, რისკის იდენტიფიკაცია რამდენიმე ელემენტის რეალიზაციას მოიცავს: ა. საფრთხის, როგორც სი-

ტუაციის გამოვლენას; ბ. საფრთხის რაოდენობრივ ან ხარის-  
ხობრივ აღწერას; გ. საფრთხის მიზეზების გამოვლენას.

ფქვილის ხარისხის დაცემის საფრთხის აღწერისას, მინდია ბერიძემ შეიძლება გამოიყენოს რაოდენობრივი მაჩვენებლები, მაგალითად, მან შეიძლება დაადგინოს, რომ შეძენილი ფქვილის 10%, ანუ 120 კგ-ის ხარისხი ეცემა, საშუალოდ, თვეში ფუჭდება 100 კგ ფქვილი.

ამავე დროს, მინდია ბერიძეს აქვს საშუალება აღწეროს საფრთხეები ხარისხოვრივი მაჩვენებლებითაც. მაგალითად, პერსონალის დაქირავების დროს მას შეიძლება მოუხდეს არჩევანის გაკეთება 6 სხვადასხვა ადამიანს შორის, რომელთაგან მხოლოდ ორი უნდა აირჩიოს. მინდია ბერიძე ცდილობს აიყვანოს სამუშაოზე კვალიფიცირებული ადამიანები, მაგრამ, ამავე დროს, მას უნდა, რომ თანამშრომელთა შერჩეულმა წყვილმა ერთმანეთთან შეთანხმებულად იმუშაოს, ადგილი არ ჰქონდეს კონფლიქტებს, ერთი თანამშრომლის მეორეს „ხარჯზე ყოფნას“ და სხვა უარყოფით მოვლენებს, რომლებსაც ზემოქმედება ექნება თანამშრომელთა შრომის პროდუქტიულობაზე. მინდია ბერიძეს უნევს იმის დადგენა, თუ რამდენად კვალიფიცირებულები არიან ისინი, როგორ ფსიქოლოგიურ ტიპს წარმოადგენს თითოეული მათგანი და რამდენად შეთანხმებულად იმუშავენ ერთმანეთთან. მენარმემ შეიძლება დაასკვნას, რომ თანამშრომელთა ერთი წყვილი „მაღალპროდუქტიული“ იქნება, სხვა წყვილი შეიძლება „საშუალო მწარმოებლურობით“ ხასიათდებოდეს, თანამშრომელთა მესამე კომბინაცია კი — „დაბალი პროდუქტიულობით“, მეოთხე კომბინაცია მენარმემ შეიძლება „სრულიად არაპროდუქტიულად“ ჩათვალოს. ყველა შემთხვევაში ჩამოთვლილი გრადაცია ხარისხოვრივ შეფასებებს წარმოადგენს. მოცემულ მაგალითში მინდია ბერიძეს არ შეუძლია რაოდენობრივად ასახოს თანამშრომელთა ამა თუ იმ წყვილის შეთანხმებული ან შეუთანხმებელი მოქმედება, ამიტომ შიდასაწარმოო კონფლიქტის საფრთხის იდენტიფიცირებისას იგი ხარისხოვრივ მაჩვენებლებს გამოიყენებს.

რისკის შესახებ ინფორმაციის მიღების მრავალი მეთოდია არსებობს. მოსალოდნელი საფრთხეების იდენტიფიცირება შეიძლება საქმიანი შეხვედრების დროს, მოცემულ სამენარმეო საქმიანობასთან დაკავშირებული სხვადასხვა სახის ინფორმაციის ანალიზის შედეგად, ექსპერტებთან კონსულტაციების საფუძველზე და ა. შ.

რისკების იდენტიფიცირება მოიცავს მრავალ პროფესიონალურ დისციპლინას, მათ შორის, საინჟინრო საქმეს, საქმისწარმოებას, მათემატიკას და ფინანსურ დისციპლინებს, საქმისწარმოებას, მათემატიკას და ფინანსურ დისციპლინებს, გულისხმობს კავშირს სხვადასხვა პროფესიასა და დისციპლინებს შორის. რისკის იდენტიფიცირების პროცესში გამოიყენება ალბათობის, სტატისტიკის, ფსიქოლოგიის, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის თეორიები.

ების სხვადასხვა ინსტრუმენტი. რისკის გამოვლენის პროცესში შეიძლება რთული ალბათური ანალიზის განხორციელება ან წმინდა ინტუიციურ მოსაზრებებზე დაყრდნობა.

## რისკის შესახებ ინფორმაციის მიღება

რისკის შემთხვევის გამოვლენის მიზნით, როგორც უკვე აღინიშნა, შეიძლება მივმართოთ სანარმოო პერსონალს, ექსპერტებს, დაინტერესებულ პირებს ან მენეჯერებს და გამოვიყენოთ ინფორმაცია სანარმოო პროცესების შესახებ, საბუღალტრო ინფორმაცია, მონაცემები სანაწარმის მუშაობის სხვადასხვა მასალებით მომარაგების დინამიკის, გაყიდვების მიმდინარეობისა და ორგანიზაციის სხვა სპეციფიკური მხარეების მდგომარეობის შესახებ.

არსებობს რისკების აღმოჩენისა და იდენტიფიკაციის მრავალი გზა. ერთ-ერთი მათგანი – „ბრეინშტორმინგი“ ჩვენ უკვე განვიხილეთ. არსებობს სხვა ინსტრუმენტებიც, მათ შორის: ა) დოკუმენტაციის მიმოხილვა; ბ) „დელფის“ ტექნიკა; გ) ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა; დ) კროუსფორდის მეთოდი; ე) ინტერვიუ ექსპერტებთან; ვ) ძირეული მიზეზების იდენტიფიცირება; ზ) სიძლიერეების, სისუსტეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების (SWOT) ანალიზი; თ) მონაცემთა ბაზის ანალიზი; ი) ანალოგია; კ) დიაგრამების ტექნიკა.

მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

**დოკუმენტაციის მიმოხილვა** მოიცავს ყველა იმ დოკუმენტურ მასალას, რომლებიც მოგროვებულ იქნა რისკის იდენტიფიკაციის დაწყებამდე. აქ შედის წინა პერიოდში შემუშავებული და რეალიზებული რისკის მართვის სტრატეგიები; სხვადასხვა სახის კონტრაქტები მიმწოდებლებთან ან მომხმარებლებთან; ორგანიზაციის ფინანსური დოკუმენტაცია; საშტატო განრიგი და ა.შ.

მაგალითისათვის, მინდია ბერიძემ შეიძლება შეისწავლოს მის მიერ დადებული კონტრაქტები მიმწოდებლებთან და აღმოაჩინოს, რომ არც ერთი დადებული კონტრაქტი არ ითვალისწინებს მოწოდებული პროდუქციის ხარისხის კონტროლის სისტემას, რაც იმას ნიშნავს, რომ თუ ფქვილის ან საფუარის მიმწოდებლებმა დაბალი ხარისხის პროდუქცია მოაწოდეს სანარმოს, რის გამოც მინდია ბერიძის საცხოვრებელი პროდუქციის ხარისხი შეიძლება დაეცეს და მენარმემ შემოსავლები დაკარგოს, არ არსებობს ამგვარი სიტუაციის თავიდან აცილების ინსტრუმენტი. თუ ამგვარი საფრთხე შეიქმნა, მენარმეს მოუწევს საქმის სასამართლოში გადაცემა, რაც დროისა და ფინანსური რესურსების დამატებით დანახარჯებთანაა დაკავშირებული. დოკუმენტაციის მიმოხილვის შედეგად, მინდია ბერიძე გააკეთებს დასკვნას, რომ არსებობს მისი პროდუქციის ხარისხის დაცემის საფრთხე მოწოდებული მასალების დაბალი ხა-

რისხის გამო, ასევე აღმოაჩინეს, რომ პრობლემის საფუძველი არასრულყოფილად დადებულ კონტრაქტსა და მონოდებული მასალების ხარისხის კონტროლის სისტემის არარსებობაში მდგომარეობს.

სლიური ბალანსის, ასევე, ქონების მოძრაობის ანგარიშის შესწავლის საფუძველზე მინდია ბერიძემ შეიძლება აღმოაჩინოს, რომ მის სანარმოოში ჭარბი კაპიტალური აქტივებია განთავსებული, რომლებიც არ მონაწილეობს წარმოების პროცესში, არ იძლევა შემოსავლებს, მაგრამ, ამავე დროს, მენარმეს უწევს მათზე ქონების გადასახადის გადახდა ადგილობრივ ბიუჯეტში. ფინანსური დოკუმენტაციის მიმოხილვის საფუძველზე მენარმემ შეიძლება დაასკვნას, რომ კაპიტალური აქტივების არადაამაკმაყოფილებელი მართვა ზედმეტი საგადასახადო ტვირთის მიზეზს წარმოადგენს, რაც, სავარაუდოდ, უარყოფითად იმოქმედებს სანარმოს რენტაბელობაზე.

„დელფის“ ტექნიკა „ბრეინშტორმინგის“ მსგავსია, მაგრამ ამ დროს კვლევის მონაწილეები ერთმანეთს არ იცნობენ. ამ ტექნიკას იყენებენ მაშინ, როცა მონაწილეები ერთმანეთისაგან გარკვეული მანძილით არიან დაშორებული. ეს ტექნიკა დღეს უფრო ეფექტიანია, ვიდრე წარსულში, ელექტრონული ფოსტის გამოყენების შესაძლებლობის გამო. ამ ტექნიკის მონაწილეები ანონიმურები არიან, ამდენად, შეიძლება მივიღოთ იდეების ძალიან დიდი ნაკადი. ამავე დროს, არ ჩნდება ტენდენცია, როდესაც შეხვედრის მსვლელობისას ერთი ან რამდენიმე ადამიანი ცდილობს დომინირებას. ასეთ სიტუაციას შეიძლება ადგილი ჰქონდეს „ბრეინშტორმინგის“ დროს – თუ, მაგალითად, შეხვედრის ერთ-ერთი მონაწილე უფრო მაღალი დონის მენეჯერია, სხვა მონაწილეები ან ბრკოლდებიან, ან ცდილობენ თავი გამოიჩინონ მის წინაშე. „დელფის“ ტექნიკა ამგვარ სიტუაციებს არ ქმნის.

„დელფის“ ტექნიკის განხორციელებაში მონაწილეობს შუამავალი, რომელიც იყენებს კითხვარს, რათა მოაგროვოს რისკთან დაკავშირებული იდეები კონკრეტული ორგანიზაციის, პროექტის ან რომელიმე სანარმოო ოპერაციის ირგვლივ. შემდეგ შუამავალი ახდენს მონაწილეთა პასუხების კლასიფიკაციას. კლასიფიცირებული, კატეგორიზებული სია ეგზავნება მონაწილეებს კომენტარებისა და დამატებებისათვის. ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ თავიანთი პოზიციის შეცვლა, მაგრამ მხოლოდ არგუმენტირების შემდეგ. რისკების დეტალური სია შეიძლება მიღებულ იქნას რამდენიმე რაუნდის ჩატარების შემდეგ.

„დელფის“ ტექნიკას არ ახასიათებს „ბრეინშტორმინგის“ უმთავრესი ნაკლოვანება – მონაწილეებმა არ იციან ერთმანეთის შესახებ, რაც თავიდან აცილებს ერთმანეთზე პიროვნულ ზენოდან დაცინვის მომენტს. თუმცა „დელფის“ ტექნიკას უარყოფითი

მხარეებიც გააჩნია. შუამავალი „დელფის“ ტექნიკის გამოყენების დროს უფრო მეტ სამუშაოს ატარებს, ვიდრე „ბრეინშტორმინგის“ დროს – შუამავალს უნვეს გამოკითხვის ორგანიზება და კონტროლი – მაგალითად, მან დამატებით უნდა შეაწუხოს მონაწილეები, რომლებიც აგვიანებენ თავიანთ პასუხებს. შუამავალი ადგენს კითხვარს, რომელშიც კითხვებისა და პასუხების სისტემა იმგვარად შეიძლება ჩამოაყალიბოს, რომ საკითხზე მისი შეხედულებების შესაბამისი შედეგები მიიღოს; ამავე დროს, შუამავალი ახორციელებს მონაწილეთა პასუხების ანალიზსა და კატეგორიზაციას, რომლის დროსაც შეიძლება ასევე გამოვლინდეს მისი სუბიექტური დამოკიდებულება მოცემული საფრთხისადმი.

მაგალითად, მინდია ბერიძეს შეუძლია საბაზრო რისკების იდენტიფიცირების დროს გამოიყენოს „დელფის“ ტექნიკა. ამისათვის მან შეიძლება შეადგინოს პატარა კითხვარი, რომელშიც ჩამოაყალიბებს კითხვებს საკუთარ და კონკურენტ საწარმოებთან დაკავშირებით. მინდია ბერიძემ შეიძლება ითამაშოს შუამავლის როლი და განახორციელოს გამოკითხვის ორგანიზაცია, წარმართვა და შედეგების შეჯამება.

მეწარმემ გამოკითხვისათვის შეიძლება აარჩიოს მისი მეგობრები, ძველი ან ახლანდელი თანამშრომლები და ა. შ. კითხვარი შეიძლება რამდენიმე კითხვისაგან შედგებოდეს და ძირითადად ღია კითხვებს მოიცავდეს. ამგვარი კითხვარის მაგალითი წარმოდგენილია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში (იხ. ცხრილი 4.1.).

მინდია ბერიძემ შეიძლება დააგზავნოს მოცემული კითხვარი ინტერნეტის მეშვეობით გამოკითხვაში მონაწილეთა ელექტრონულ მისამართებზე და სთხოვოს მათ დღის განმავლობაში პასუხის მონერა. გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, ის მიიღებს შევსებულ კითხვარებს, რომელთა ანალიზის საფუძველზე შეუძლია გამოჰყოს გამოკითხულთა უმეტესობის მიერ დასახელებული ძირითადი საფრთხეები. მეწარმეს ხელთ ექნება გამოკითხვის შუალედური შედეგები, რომელთაც იგი მოაქცევს ერთ ფორმაში და კვლავ დაუგზავნის გამოკითხვაში მონაწილეებს გადასახედად და გარკვეული ვადის განმავლობაში პასუხის მოსაწერად.

გამოკითხვის მეორე რაუნდის შემდეგ (სავარაუდოდ, პატარა საცხოვრის პირობებში, ორი რაუნდი სავსებით საკმარისია საფრთხეების საკმარისად რეალური სიის მისაღებად) მინდია ბერიძეს უკვე შეუძლია შეაჯამოს საბოლოო შედეგები. მონაწილეთა დამატებითი რეკომენდაციების საფუძველზე მინდია ბერიძემ შეიძლება შესწორება შეიტანოს რისკების მიღებულ სიაში, გამოაკლოს ზოგიერთი მათგანი, რომლებიც გამოკითხულებმა უმნიშვნელოდ მიიჩნიეს და მიამატოს სხვები, რომელთა შესახებაც მან მიიღო არგუმენტირებული რეკომენდაციები, რომ ისინი განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებენ.

გამოკითხვის შედეგების ანალიზის დროს მინდია ბერიძე ყურადღებით უნდა იყოს, რათა მისი სუბიექტური განწყობა არ გახდეს მიზეზი იმისა, რომ გამოკითხვის მონაწილეთა მიერ დასახელებული რისკებიდან მან აარჩიოს სწორედ ისინი, რომელსაც თვითონ თვლის მნიშვნელოვნად და არ მიაქციოს ყურადღება იმ საფრთხეებს, რომლებიც, მისი აზრით, არ არის მნიშვნელოვანი, მაგრამ რომლებსაც მნიშვნელოვნად თვლიან გამოკითხულები.

ცხრილი 4.1. კითხვარი „დელფის“ ტექნიკის გამოყენებისათვის

საცხოზის რისკების იდენტიფიკაცია	
ინფორმაცია სანარმოს შესახებ: ინდ. მენარმე მინდია ბერიძის საცხოზი განლაგებულია ქ. ბათუმში, გორგასალის ქ. 155. საცხოზი ანარმოებს რამდენიმე სახის პურს და ფუნთუშებს. სანარმო ემსახურება მიმდებარე 16 კვარტლის მოსახლეობას, ასევე, 24 ორგანიზაციას (სასტუმროები, რესტორნები და ა. შ.). საცხოზს ამჟამად 3 კონკურენტი ჰყავს, რომლებიც დაახლოებით იგივე ზომისა არიან როგორც ნარმოების მოცულობის, ისე დასაქმებულთა ოდენობისა და აქტივების მასშტაბების მიხედვით.	
კითხვარის შევსების წესი: მეორე სვეტში მოცემული კითხვა ეხება იმ საფრთხეებს, რომლებიც შეიძლება ნარმოშვას საცხოზისათვის კონკურენტების მხრიდან. გთხოვთ, ყოველ კითხვაზე გასცეთ რამდენიმე პასუხი.	
კითხვა	პასუხი
1. როგორი საფასო პოლიტიკა შეიძლება ნარმართონ კონკურენტებმა, რამაც შეიძლება ავნოს სანარმოს?	1. -----; 2. -----; 3. -----; 4. -----;
2. როგორი საასორტიმენტო პოლიტიკა შეიძლება ნარმართონ კონკურენტებმა, რამაც შეიძლება დააკარგვინოს სანარმოს კლიენტები?	1. -----; 2. -----; 3. -----; 4. -----;
3. რა მოქმედებები შეიძლება განახორციელონ კონკურენტებმა პროდუქციის ხარისხთან დაკავშირებით, რამაც მათ შეიძლება უპირატესობა მოაპოვებინოს?	1. -----; 2. -----; 3. -----; 4. -----;
4. სანარმოო ხარჯების შემცირების რა ზომები შეიძლება განახორციელონ კონკურენტებმა, რაც მათ მოგებას გაადიდებს?	1. -----; 2. -----; 3. -----; 4. -----;
5. რა სარეკლამო პოლიტიკა შეიძლება განახორციელონ კონკურენტებმა, რამაც შეიძლება კლიენტები დააკარგვინოს საცხოზს?	1. -----; 2. -----; 3. -----; 4. -----;

6	რა უკანონო ზომები შეიძლება განახორციელონ კონკურენტებმა, რამაც შეიძლება საფრთხე შეუქმნას საცხოვრებელს?	1. -----; 2. -----; 3. -----; 4. -----;
7	სხვა რა საფრთხეებს შეიძლება ელოდოს სანარმო კონკურენტებისაგან?	1. -----; 2. -----; 3. -----; 4. -----;

**ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა.** ეს მეთოდი ცდილობს შეამციროს ის ნაკლოვანებები, რომლებიც „ბრეინშტორმინგისა“ და „დელფის“ მეთოდებს გააჩნიათ, კერძოდ, ადამიანთა კომპლექსები და მონაწილეობის სურვილის არქონა. ნომინალური ჯგუფის მეთოდი იყენებს ჯგუფს 7-დან 10 მონაწილემდე. ინსტრუქტორი სთხოვს მონაწილეებს, დამოუკიდებლად და ჩუმად ჩამოწერონ იდეები ფურცელზე. როცა პროცესი მთავრდება, ინსტრუქტორი იღებს ფურცლებს და ჩამოწერს იდეებს დაფაზე. შემდეგ იწყება დისკუსია.

როცა იდეები ჩამოწერილია, ჯგუფი იწყებს თითოეული მათგანის განხილვას. დისკუსიის დროს ხდება იდეების გაშლა და ახსნა. შემდეგ ჯგუფის ყოველი წევრი ახდენს იდეების რანჟირებას მნიშვნელობის მიხედვით, ისევ დამოუკიდებლად. ამის შედეგად ვლენულობთ რისკების ჩამონათვალს, დალაგებულს მათი მნიშვნელობების მიხედვით. ამ პროცედურის დროს ხორციელდება არა მარტო რისკის შემთხვევის გამოვლენა, არამედ მისი გამომწვევი მიზეზების აღწერაც და გარკვეული შეფასებების გაკეთებაც.

ასეთი პროცედურა ამცირებს ჯგუფში მაღალი თანამდებობის პირის მონაწილეობის ეფექტს, თუმცა მთლიანად არ აქრობს მას, როგორც ეს „დელფის“ მეთოდის შემთხვევაში ხდება. ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა უფრო სწრაფად ხორციელდება და მოითხოვს უფრო ნაკლებ ძალისხმევას წამყვანის მხრიდან, ვიდრე „დელფის“ მეთოდი.

**კროუფორდის მეთოდი.** ეს მეთოდი „ბრეინშტორმინგის“ მეთოდის კიდევ ერთ სახესხვაობას წარმოადგენს. ზემოთ განხილული მეთოდებისაგან განსხვავებით, იგი არ მოითხოვს ძლიერ წამყვანს. ამავე დროს, კროუფორდის მეთოდის გამოყენების დროს შეიძლება მოკლე ვადაში ძალიან დიდი რაოდენობის იდეების „წარმოება“. კროუფორდის მეთოდის საფუძველზე რისკების იდენტიფიცირება შეიძლება ნახევარი საათის განმავლობაში განხორციელდეს.

მეთოდი ასევე მოიცავს ჯგუფს 7-დან 10 კაცამდე, თუმცა შეიძლება უფრო ფართო აუდიტორიასთან მუშაობაც, რადგან

ჯგუფის წევრებს შორის არ მყარდება ხშირი ურთიერთობები. ნამყვანი უხსნის ჯგუფს, რომ იგი დასვამს ერთ შეკითხვას 10-ჯერ. ყოველმა მონაწილემ ყოველ კითხვას განსხვავებულად უნდა უპასუხოს. ერთზე მეტი კითხვისათვის ერთზე მეტი მსგავსი პასუხი არ მიიღება. მონაწილეები ყოველი კითხვის პასუხებს წერენ ცალცალკე ფურცლებზე. ნამყვანი ეუბნება მონაწილეებს, რომ მათ აქვთ ერთი წუთი თითოეულ კითხვაზე საპასუხოდ.

როცა მონაწილეები მზად იქნებიან, ნამყვანი დასვამს შეკითხვას, მაგალითად: „რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი საფრთხე საცხოვრისათვის?“ მონაწილეები წერენ პასუხებს. ერთი წუთის შემდეგ ნამყვანი იმეორებს შეკითხვას. ასე მეორდება 10-ჯერ. ეფექტი ის არის, რომ მონაწილეები დაფიქრდებიან 10 სხვადასხვა საფრთხეზე მოცემული სანარმოსათვის. მიუხედავად გარკვეული დუბლირებებისა მონაწილეებს შორის, იდენტიფიცირებული რისკების ოდენობა საკმაოდ მოცულობითი შეიძლება აღმოჩნდეს.

**ინტერვიუ ექსპერტებთან.** ექსპერტებს ან ადამიანებს, რომელთაც გააჩნიათ მსგავს ორგანიზაციებში მუშაობის, მსგავს პროექტებში მონაწილეობის ან მსგავსი პრობლემების გადაჭრის გამოცდილება, შეუძლიათ დიდი დახმარების განევა კონკრეტული სანარმოსათვის: ექსპერტს შეუძლია კარგად შეაფასოს კომპანიის შიდა და გარე გარემო და დაინახოს ძირეული საფრთხეები; მას შეუძლია ჩამოთვალოს მოცემულ დარგში მოქმედი სანარმოებისათვის ტიპური რისკები და წარმოადგინოს ამ რისკების მართვის აპრობირებული სტრატეგიები; ექსპერტების დახმარებით, მენარმეს შეუძლია დროულად აიცილოს თავიდან მისი ბიზნესისათვის დამახასიათებელი ძირეული საფრთხეები და გამოიყენოს ამისათვის უკვე არსებული გამოცდილება.

ექსპერტთა შეხედულებების გამოყენებისას გარკვეული სიფრთხილის გამოჩენაა საჭირო. ექსპერტის რეკომენდაციების ბრმად მიყოლა, თავისთავად, წარმოშობს იმის რისკს, რომ სანარმოს სტრატეგიული მიზნები და ანტისარისკო ღონისძიებები ერთმანეთთან შეუსაბამობაში მოვლენ, რაც გრძელვადიან პერიოდში ამცირებს ექსპერტის რჩევის ეფექტიანობას.

ექსპერტს ან ექსპერტებს შეუძლიათ მისცენ რეკომენდაცია რისკის იდენტიფიცირების ნებისმიერი ელემენტის ირგვლივ: მათ შეუძლიათ არა მარტო გამოავლინონ სხვადასხვა საფრთხე, არამედ აღწერონ მათი წარმოშობის მიზეზები და მოიყვანონ ამ საფრთხეების ელემენტარული ფორმალური აღწერილობა, მაგალითად, ამა თუ იმ რისკის დადგომის ალბათობა. გარდა ამისა, ექსპერტების გამოყენება შესაძლებელია რისკების შეფასების პროცესშიც – ამ ეტაპზე ექსპერტებს შეუძლიათ შეაფასონ ამა თუ იმ საფრთხის ორ-

განიზაციაზე ზემოქმედების სიმძიმე და წარმოადგინონ კომპანიის რისკების საერთო სურათის კომპლექსური შეფასება.

ექსპერტების გამოყენება, განსაკუთრებით გარედან მონვეულებისა, გარკვეულ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. საჭიროა დიდი ყურადღების გამოჩენა ინტერვიუს მომზადებისა და განხორციელებისათვის, რათა ექსპერტის ცოდნა და გამოცდილება მაქსიმალურად ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული. ინტერვიუს ჩატარებამდე ექსპერტს უნდა გადაეცეს საწყისი ინფორმაცია და კარგად უნდა აეხსნას ინტერვიუს მიზნები. ინტერვიუს პროცესში ექსპერტისაგან მიღებული ინფორმაცია ჩანერილი უნდა იქნას. თუ ხორციელდება ერთზე მეტი ექსპერტის ინტერვიუება, უნდა ხდებოდეს მიღებული ინფორმაციის მოკრება და მოძრაობა სხვადასხვა ექსპერტს შორის მანამ, სანამ არ მიიღება განხილული საკითხის დეტალური სურათი.

**ძირეული მიზეზების იდენტიფიცირება.** ყოველი საფრთხის გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება გვეხმარება გავიგოთ, როგორია რისკის წარმოშობის მექანიზმი, რატომ იქმნება საფრთხის შემცველი სიტუაცია, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციის შემოსავლების შემცირება, დანახარჯების გადიდება, ან გარკვეული დანაკარგები. ამ დროს გადანყვეტილების მიმღები პირი ეძებს ფარულ მიზეზებს, რომელთა აღმოჩენა და კონტროლირება შესაძლებელია. ძირეული მიზეზების იდენტიფიკაციის პროცესი გამოავლენს პრობლემის მთავარ მიზეზებს, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია ანტისარისკო ღონისძიების შემუშავებისათვის.

ხშირად ადამიანები აფიქსირებენ პრობლემის სიმპტომებს, რადგან მათი დანახვა ძნელი არაა. მაგრამ პრობლემის სიმპტომების დაფიქსირება არ იძლევა საშუალებას შემუშავდეს ისეთი ღონისძიება, რომელიც ამ პრობლემას გადაჭრიდა. საფრთხის ძირეული მიზეზის დაფიქსირებით კი თავიდან ავიცილებთ მის წარმოშობას მომავალში.

ძირეული მიზეზები ის ფაქტორებია, რომლებზეც ზემოქმედება შეიძლება. მაგალითისათვის კვლავ მივმართოთ ჩვენს ბიზნესმენს, მინდია ბერიძეს. რისკი, რომ ფქვილის მორიგი პარტია შეიძლება მოვიდეს, რეალობად იქცა. რადენადაც გამოკვლევამ აჩვენა, ზღვაზე ძლიერი ღელვის გამო, გემმა ერთი კვირის განმავლობაში ვერ მოახერხა ბათუმის ნავსადგურში შემოსვლა, რის გამოც მიმწოდებელმა ვერ შეასრულა მინდია ბერიძის მიმართ აღებული ვალდებულებები და დაავიანა ფქვილის მორიგი პარტიის მიწოდება საცხოვრისათვის. თუმცა პრობლემის ძირეული მიზეზი ძლიერი ქარბუქი არ არის – პრობლემის ძირეული მიზეზი იმაში მდგომარეობს, რომ მენარმეს არა აქვს სასაწყობო მარაგები აწყობილი იმგვარად, რომ ფორსმაჟორულ სიტუაციაში არ განიცადოს ფქვილის

დეფიციტი, ასევე, არა აქვს გათვალისწინებული მიწოდების ალტერნატიული წყაროები, რომლებსაც ამგვარი შემთხვევების დროს გამოიყენებდა.

**სიძლიერების, სისუსტეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების (SWOT) ანალიზი.** SWOT ანალიზი მარკეტინგის თეორიის ერთ-ერთ ინსტრუმენტს წარმოადგენს და ფართოდ გამოიყენება პრაქტიკაში. ამ მეთოდის გამოყენების მეშვეობით ხორციელდება ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზი.

ორგანიზაციის სიძლიერეები და სისუსტეები შიდა ფაქტორებს წარმოადგენს. კომპანიამ შეიძლება დააფიქსიროს თავისი ძლიერი მხარეები, რომლითაც იგი სჯობნის თავის კონკურენტებს ბაზარზე. მაგალითად, მინდია ბერიძემ შეიძლება აღნიშნოს, რომ მისი თანამშრომლები უფრო კრეატიულები არიან და შეუძლიათ ფუნთუშების ორიგინალური რეცეპტებით დამზადება. რაც შეეხება სისუსტეებს, მინდია ბერიძემ ასევე შეიძლება გამოავლინოს, რომ საცხობის განლაგების ადგილას კომუნალური ინფრასტრუქტურის ცუდი მდგომარეობა ხშირად იწვევს წყლისა და ელექტროენერჯის მიწოდების შეფერხებებს, რაც დამატებითი ხარჯებისა და დაკარგული შემოსავლების სახით ვლინდება.

ორგანიზაციის შესაძლებლობები და საფრთხეები გარე ფაქტორებს წარმოადგენს. მაგალითად, მინდია ბერიძემ შეიძლება ჩათვალოს, რომ თუ მოელაპარაკება იმავე რაიონში არსებულ საცხობს „ტკბილი ფუნთუშა“ და შექმნის მასთან ერთად ამხანაგობას, მაშინ შესაძლებელია უფრო მაღალი მოგების მიღება. ფინანსური რესურსების, სამენარმეო უნარების, ასორტიმენტის და საბაზრო იმიჯების გაერთიანება შესაძლებლობას მისცემდა ახალ ორგანიზაციას შეეძინა უფრო თანამედროვე ტექნოლოგიები, განეხორციელებინა სარეკლამო კომპანია, გაეზარდა ბაზრის არეალი, მიეღო უფრო მაღალი შემოსავლები და უფრო მაღალი მოგება. ამით ახალი ორგანიზაცია მოახერხებს დარჩენილი კონკურენტებისათვის ბაზრის წართმევას.

ამავე დროს SWOT ანალიზი აფიქსირებს იმ საფრთხეებს, რომლებიც კომპანიას ელოდება ბაზარზე მუშაობის პერიოდში. მაგალითად, მინდია ბერიძემ შეიძლება გამოავლინოს, რომ მისი ყველაზე დიდი კონკურენტი მონანილეობას ღებულობს მთავრობის მიერ გამოცხადებულ ტენდერებში საჯარისო ნაწილებისათვის პურპროდუქტების მიწოდების თაობაზე. ასევე, აწარმოებს მოლაპარაკებებს რესტორნებთან პურპროდუქტების ექსკლუზიური მიწოდების თაობაზე. კონკურენტის ამგვარი მოქმედება ნიშნავს, რომ იგი გაძლიერდება ფინანსურად, რაც მას საშუალებას მისცემს გამოიყენოს ახალი ტექნოლოგიები და დახარჯოს უფრო მეტი ფული რეკლამაზე, ასევე, მოიპოვოს ექსკლუზივები მიწოდებაზე

სხვადასხვა ორგანიზაციასთან. ყოველივე ეს კი ნიშნავს, რომ უახლოეს ხანში მინდია ბერიძე დაკარგავს ბაზრის გარკვეულ ნილს.

SWOT ანალიზი შეიძლება გამოვიყენოთ არა მარტო კომპანიის შიდა და გარე საფრთხეების იდენტიფიცირებისათვის, არამედ ანტისარისკო ღონისძიებების დაგეგმვისთვისაც. როგორც ნაჩვენებია ნახაზზე 4.2, შეიძლება გაკეთდეს მატრიცა, რომელიც აჩვენებს სანარმოოს შიდა და გარე ფაქტორთა შესაძლო კომბინაციებს. S-O სტრატეგიები არის კომპანიის მოქმედების ის მიმართულებები, რომლებიც აუცილებლად უნდა განხორციელდეს ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობების მოსაპოვებლად, რადგან ამ შემთხვევაში ერთმანეთს ხედება კომპანიის ძლიერი მხარეები და საბაზრო შესაძლებლობები; W-O სტრატეგიები მიმართულია კომპანიის სუსტი მხარეების გაბათილებაზე საბაზრო შესაძლებლობების გამოყენებით; S-T სტრატეგიების მეშვეობით შეიძლება კომპანიის ძლიერი მხარეების გამოყენება საბაზრო საფრთხეების პრობლემის მოსაგვარებლად; W-T სტრატეგიების მეშვეობით ჩვენ შეგვიძლია დავინახოთ, რა შიდა პრობლემები გვაქვს გადასაჭრელი, რათა თავი დავიცვათ მოსალოდნელი საბაზრო საფრთხეებისაგან.

ცხრილი 4.2. SWOT ანალიზის მატრიცა

	S სიძლიერეები	W სისუსტეები
O შესაძლებლობები	S-O სტრატეგიები	W-O სტრატეგიები
T საფრთხეები	S-T სტრატეგიები	W-T სტრატეგიები

ცხრილი 4.3. ნარმოადგენს 4.2. ცხრილის ადაპტირებას მინდია ბერიძის საცხოვრისათვის. როგორც ცხრილიდან ჩანს, მენარმე S-O სტრატეგიაში გააერთიანებს კომპანიის სიძლიერეებსა და საბაზრო შესაძლებლობებს: მოახდენს „ტკბილ ფუნთუშასთან“ ინტეგრაციას და გამოიყენებს თავის კრეატიულ თანამშრომლებს, რათა ბაზარზე ახალი, ორიგინალური პროდუქტები გამოუშვას.

W-O სტრატეგიის გამოყენებისას, მინდია ბერიძე შეეცდება გადაჭრას წყლისა და ელექტროენერჯის მიწოდების პრობლემები „ტკბილ ფუნთუშასთან“ ინტეგრაციის გზით იგი მოახდენს ძირითადი სანარმოო აქტივების გადატანას „ტკბილი ფუნთუშას“ ტერიტორიაზე, ხოლო ადგილზე დატოვებს მხოლოდ გასაყიდ პუნქტს და გადმოიტანს საოფისე, სასაწყობო და სხვა ისეთ ინფრასტრუქტურას, რომლის მუშაობასაც არ შეუქმნის პრობლემებს შეფერხე-

ბები წყლისა და ელექტროენერჯის მიწოდებაში. რა თქმა უნდა მენარმეს მოუწევს „დანახარჯები-სარგებლები“ ანალიზის ხორციელება, სანამ სანარმოო აქტივების გადაადგილებაზე დაწყვეტილებას მიიღებდეს.

S-T სტრატეგიაზე დაყრდნობით, მენარმე შეეცდება კომპანიის ძლიერი მხარეები გამოიყენოს იმისათვის, რომ გააბათილოს ბაზარზე შექმნილი საფრთხეები. ჩვენს შემთხვევაში, მინდია ბერიძე გადაწყვეტს, კონკურენტის მსგავსად, მიიღოს მონაწილეობა ხელმწიფოს მიერ გამოცხადებულ ტენდერებში და გამოიყენოს კონკურსის დროს თავისი ძლიერი მხარეები (კრეატიული თანამშრომლები) გამარჯვების მოსაპოვებლად. გარდა ამისა, მინდია ბერიძეს შეუძლია შესთავაზოს რესტორნებსა და კაფეებს პროდუქციის ფართო და ცვალებადი ასორტიმენტი და ამით შეაჩეროს კონკურენტების მიერ ექსკლუზივების გაფორმების პროცესი.

W-T სტრატეგიის გამოყენებით, მინდია ბერიძე შეეცდება მოაგვაროს საკუთარი სუსტი მხარეები, რათა აამაღლოს კონკურენტუნარიანობა ბაზარზე. თუ ბიზნესმენი გადაჭრის კომუნალური ინფრასტრუქტურის პრობლემებს, უზრუნველყოფს 24-საათიან სამუშაო გრაფიკს და შეძლებს წარმოების დანახარჯების შემცირებას, მას გაუჩნდება შესაძლებლობა — კორპორაციულ კლიენტებს, მათ შორის, სახელმწიფო დაწესებულებებს, საკუთარი პროდუქცია შესთავაზოს უფრო დაბალ ფასად, რაც ბაზარზე კონკურენტული ბრძოლის კიდევ ერთი ინსტრუმენტი გახდება.

ცხრილი 4.3. SWOT ანალიზის მატრიცა საცხოვრისათვის

	S სიძლიერეები: კრეატიული თანამშრომლები	W სისუსტეები: წყლისა და ელექტროენერჯის მიწოდების შეფერხება
O შესაძლებლობები: კონკურენტთან ინტეგრაცია	S-O სტრატეგია: კონკურენტთან ინტეგრაცია და ახალი ორგანიზაციის ორიენტირება ახალი პროდუქტების გამოშვებაზე	W-O სტრატეგია: კონკურენტთან ინტეგრაცია და წარმოების ადგილმდებარეობის შეცვლა უფრო კარგ კომუნალურ პირობებში
T საფრთხეები: ბაზრის ნილის დაკარგვა კონკურენტის მიერ ექსკლუზივების გაფორმებისა და ახალ ბაზრებზე გასვლის გამო	S-T სტრატეგია: კონკურენტის განევა სახელმწიფო შესყიდვების ბაზარზე ორიგინალური პროდუქტებით	W-T სტრატეგია: წყლისა და ელ.ენერჯის ალტერნატიული წყაროების ორგანიზება, 24-საათიანი მუშაობის რეჟიმის ორგანიზება, და ფასების შემცირება კორპორაციული კლიენტებისათვის.

**მონაცემთა ბაზების ანალიზი.** რისკების იდენტიფიკაციის ეს მეთოდი ბოლო დროს პოპულარული გახდა, რადგან კომპიუტერული ტექნიკისა და ინტერნეტის განვითარება საშუალებას იძლევა დამყარდეს ელექტრონული კავშირები სხვადასხვა დაინტერესებულ პირსა და მონაცემთა ბაზებს შორის მთელი მსოფლიოს მასშტაბით და ამ კავშირების მეშვეობით გადაცემულ იქნას დიდი მოცულობის ინფორმაცია განსახილველი პრობლემის ირგვლივ. დღესდღეობით არსებობს მრავალი საინფორმაციო ბაზა, რომლებიც ხელმისაწვდომია ნებისმიერი პირისათვის შესაბამისი საზღაურის გადახდის საფუძველზე. გარდა ამისა, ბევრი კომპანია ქმნის საკუთარ მონაცემთა ბაზას, რომელსაც ასევე დიდი როლი უჭირავს რისკების იდენტიფიცირების პროცესში.

თავისი ფორმით ამგვარი საინფორმაციო ბაზა წარმოადგენს რისკების სიას, რომლებიც დაფიქსირდა ამა თუ იმ ორგანიზაციის საქმიანობისას ან პროექტის მსვლელობისას. მაგალითად, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის რამდენიმე პროფესორმა სამუშაოსაგან თავისუფალ დროს შეუძლიათ ჩაატარონ საქართველოში პურპროდუქტების ბიზნესში ვაკოტრებების გამოკვლევა და ამ კვლევის შედეგები გამოაქვეყნონ სპეციალურად შექმნილ ვებგვერდზე. ნებისმიერ პირს, რომელსაც აინტერესებს ამგვარი ანალიტიკური ინფორმაცია, მათ შორის, მინდია ბერიძესაც, შეეძლება გარკვეული საზღაურის გადახდის შემდეგ შევიდეს მოცემულ ვებგვერდზე და ისარგებლოს გამოკვლევის შედეგებით.

გარდა ამისა, რისკების იდენტიფიკაციის პროცესში მინდია ბერიძეს შეუძლია საკუთარი მონაცემთა ბაზის გამოყენებაც. მენარმეს შეიძლება გააჩნდეს ე. წ. „პრობლემების რვეული“ – მასში იგი გააკეთებს ჩანაწერებს ყველა იმ პრობლემის შესახებ, რომლებიც სანარმოს არსებობის განმავლობაში შეიქმნა. ეს შეიძლება იყოს პროდუქტის ხარისხთან, ფასთან, მომხმარებლის მომსახურების დონესთან, მომარაგებასთან, პროდუქციის მიწოდების ვადების დარღვევასთან და სანარმოო პროცესის სხვა ელემენტებთან დაკავშირებული პრობლემები, რომელთაც ადგილი ჰქონდათ სანარმოს ისტორიაში. ამგვარი ინფორმაცია არანაკლებ ღირებულია, ვიდრე ინტერნეტგვერდებზე ან სხვა ფორმით არსებული საინფორმაციო ბაზები, რადგან იგი თვალნათლივ აჩვენებს იმ საფრთხეებს, რომლებსაც სანარმოს შიდა და გარე გარემოში აქვთ ადგილი.

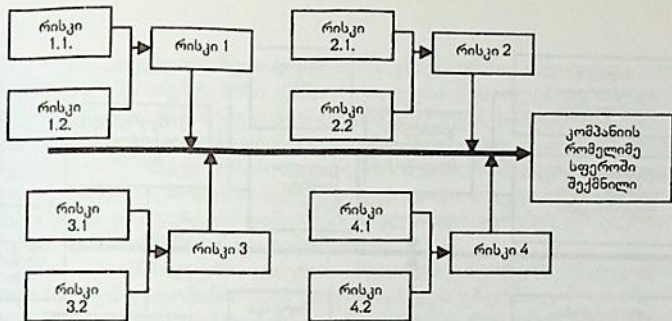
**ანალიზი.** რისკების იდენტიფიცირების ეს მეთოდი ძალიან მარტივია. გადანყვეტილების მიმღებ პირს საფრთხეების შეცნობის პროცესში შეუძლია შეისწავლოს მსგავსი ორგანიზაციების მუშაობის დროს წარმოქმნილი სარისკო შემთხვევები და ივარაუდოს, რომ ამგვარი საფრთხეები შეიძლება დადგეს განსახილველი ორგანიზაციისთვისაც. მაგალითად, მინდია ბერიძემ შეიძლება მიიღოს

ინფორმაცია, რომ პურის საცხობი „გვირილა“, რომელიც მეზობელ რაიონებს ემსახურება, განიცდის ფინანსურ პრობლემებს იმის გამო, რომ ძალიან დიდი რაოდენობის პროდუქციას ასაღებს „ნისიად“, ანუ გააჩნია დიდი მოცულობის დებიტორული დავალიანება. მენარმემ შეიძლება ივარაუდოს, რომ პროდუქციის რეალიზაციის ამგვარი მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში, მისი საცხობიც მსგავსი პრობლემის წინაშე დადგება. თუ მინდია ბერიძე მიიღებს ინფორმაციას ქალაქში არსებული რამოდენიმე საცხობის პრობლემების შესახებ, მან შეიძლება თვალნათლივ დაინახოს მისი სანარმოს ირგვლივ არსებული რისკების გარემოს საერთო სურათი.

**დიაგრამების ტექნიკა.** არსებობს მრავალი სახის დიაგრამა, რომლებიც გამოიყენება რისკების იდენტიფიკაციის პროცესისათვის. აქ ჩვენ განვიხილავთ ე. წ. „მიზეზი-შედეგი“ დიაგრამებს. ამგვარი დიაგრამები მოსახერხებელია ინფორმაციის ორგანიზებისათვის და იმის საჩვენებლად, თუ როგორ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან პრობლემის სხვადასხვა ელემენტი. „მიზეზი-შედეგი“ დიაგრამა ჰყოფს რისკებს რამდენიმე დონედ. მაგალითად, შეიძლება იყოს რამდენიმე მარტივი რისკი და ერთი შედგენილი რისკი. მარტივი რისკები — ესაა ელემენტარული საფრთხეები, რომლებიც ერთობლივი მოქმედებით რაიმე, უფრო მოცულობით სარისკო მოვლენას ქმნიან. ეს უკვე შედგენილი რისკია. რამდენიმე შედგენილი რისკი კი ერთობლივი მოქმედების შედეგად ქმნის ერთი ძირითად რისკს, რომელიც მნიშვნელოვან პრობლემურ სიტუაციას წარმოადგენს. 4.1 ნახაზზე ნაჩვენებია მარტივი და შედგენილი რისკების იერარქიის ლოგიკური სქემა. ამგვარი დიაგრამა საშუალებას გვაძლევს კარგად შევიცნოთ ყოველი პრობლემის ძირეული მიზეზები; ვნახოთ ურთიერთკავშირები სხვადასხვა სახის საფრთხეებს შორის; გონივრულად დავგვემოთ ანტისარისკო ღონისძიებები და ა. შ.

ნახაზი 4.2 წარმოადგენს „მიზეზი-შედეგი“ დიაგრამის ადაპტირების მცდელობას ჩვენი საცხობისათვის.

დიაგრამა აჩვენებს, რომ მინდია ბერიძეს გააჩნია ორი პრობლემა გასაღების სფეროში: 1. მაღალი დებიტორული დავალიანება, წარმოშობილი იმის გამო, რომ მენარმე, კორპორაციული კლიენტების მოზიდვის მიზნით, თანახმაა პროდუქციის მიწოდებაზე გარკვეული ვადის გასვლის შემდეგ ანაზღაურების მიღებაზე; 2. კლიენტების დაკარგვა იმის გამო, რომ მათი მომსახურების სერვისი არ არის სათანადო დონეზე აწყობილი. დასახელებული მარტივი რისკები ქმნიან შედგენილ რისკს „გასაღების არასწორი პოლიტიკა“, რომელსაც სანარმოს შემოსავლების შემცირებისაკენ მივყავართ.

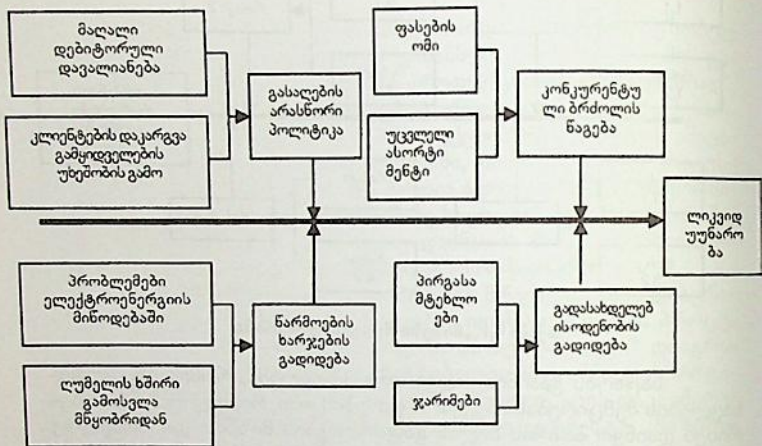


სქემა 4.1. „მიზეზი-შედეგი“ დიაგრამა

საცხოვს გააჩნია კიდევ ორი პრობლემა, რომლებიც შემოსავლების შემცირებას იწვევს: 1. ფასების ომი, რომელიც მინდია ბერიძემ დაიწყო ბაზრის წილის გაფართოების მიზნით და რომელიც ჯერჯერობით არ მიმდინარეობს დიდი წარმატებით; 2. არასწორი ასორტიმენტული პოლიტიკა, რომლის მიხედვითაც, მინდია ბერიძე დიდი ხნის მანძილზე ბაზარს აწვდის ზუსტად ერთნაირ პროდუქტებს ყოველგვარი სახეცვლილებების გარეშე, მაშინ, როცა მისი კონკურენტები გამუდმებით ზრდიან საკუთარი პროდუქტების დიფერენციაციის ხარისხს და ართმევენ ჩვენს საცხოვს კლიენტებს.

მინდია ბერიძეს გააჩნია პრობლემები წარმოების ხარჯების სფეროშიც: 1. ელექტროენერჯის მიწოდების სისტემის გაუმართაობა სანარმოს განთავსების რაიონში აიძულებს მას გასწიოს დამატებითი ხარჯები ელექტროენერჯის ალტერნატიული წყაროებით უზრუნველყოფაზე; 2. ელექტროლუმენების ხშირი გამოსვლა მწყობრიდან ასევე იწვევს ამაღლებულ დანახარჯებს მათ რემონტზე. ყოველივე ამას მიეყვარათ შედგენილ რისკამდე „წარმოების ხარჯების გადიდება“.

გარდა ამისა, საცხოვს გააჩნია კიდევ ორი პრობლემა, რომლებიც წარმოების ხარჯების გადიდებას იწვევს: 1. პირგასამტეხლოების ოდენობის გადიდება, გამოწვეული იმით, რომ მინდია ბერიძე არღვევს სახელშეკრულებო პირობებს და აკვიანებს მიმწოდებლებისათვის მოწოდებული საქონელ-მომსახურების ღირებულების ანაზღაურებას; 2. ჯარიმების ოდენობის გადიდება, გამოწვეული იმით, რომ მინდია ბერიძე არ ასრულებს საბუღალტრო დოკუმენტაციის წარმოებისა და სალარო აპარატის მეშვეობით გაყიდვის ინსტრუქციებს, რომლებიც დადგენილია საგადასახადო სამსახურების მიერ. მოცემული მარტივი რისკები შეადგენენ ერთობლიობაში შედგენილ რისკს „გადასახდელების ოდენობის გადიდება“.



ნახ. 4.2. „მიზეზი-შედეგი“ დიაგრამა საცხოვრისათვის

საბოლოო ჯამში, გასაღების არასწორი პოლიტიკა, კონკურენტულ ბრძოლაში წაგება, წარმოების ხარჯების გადიდება და სხვადასხვა გადასახდელის ოდენობის ზრდა იწვევს სანარმოში ფულადი ნაკადების შემოღინების შემცირებას და გაღინების გადიდებას, რასაც მიყვავართ სერიოზულ პრობლემურ სიტუაციამდე, რომელსაც ჩვენ ავსახავთ ტერმინით „ლიკვიდუუნარობა“ – ესაა მინდია ბერიძის უუნარობა დაფაროს მისი ვალდებულებები სხვადასხვა პირის მიმართ.

ჩვენ განვიხილეთ რამდენიმე მეთოდი, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია საფრთხეების შესახებ ინფორმაციის მოკრება. ქვემოთ მოკლედ არის დახასიათებული ყოველი მათგანის დადებითი და უარყოფითი თვისებები:

- „ბრეინშტორმინგი“ სტიმულს აძლევს ჯგუფში ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, მისი განხორციელება სწრაფად შეიძლება და არ საჭიროებს დიდ დანახარჯებს. მაგრამ არის საფრთხე, რომ ჯგუფის რომელიმე წევრი სხვაზე დომინირებდეს. „ბრეინშტორმინგის“ განხორციელებას კვალიფიცირებული წამყვანი ესაჭიროება, რომელიც წარმართავს და აკონტროლებს ჯგუფის მუშაობას;

- დოკუმენტაციის მიმოხილვა კარგია იმით, რომ იძლევა დაზუსტებულ ინფორმაციას. მაგრამ ეს არის მხოლოდ შიდა ინფორმაცია. დოკუმენტაციის მიმოხილვის დროს შეზღუდულია გარე ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობები;

- „დელფის“ მეთოდი გამოორციხავს ერთი ინდივიდის დომინირებას მეორეზე, მისი განხორციელება შესაძლებელია ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით და მონაწილეებს საშუალება ეძლევათ შეიტანონ კორექტირებები თავდაპირველად დაფიქსირებულ შეფასებებში. ამავე დროს, „დელფის“ მეთოდს შედარებით დიდი დრო სჭირდება, ხოლო წამყვანს უნევს დიდი მოცულობის მუშაობის განევა კონტაქტების დამყარების, კლასიფიცირების და საერთო შედეგების ანალიზთან დაკავშირებით;

- ნომინალური ჯგუფის მეთოდი ამცირებს ინდივიდის სხვა წევრებზე დომინირების ხარისხს, ხელს უწყობს გამოკითხვის მონაწილეთა ურთიერთობებს და მთავრდება რისკების ჩამოწერილი სიით. ამავე დროს, მისი განხორციელებისათვის შედარებით მეტი დროა საჭირო, ასევე, აუცილებელია კვალიფიციური წამყვანის არსებობა, რომელიც ჯგუფის მუშაობას წარმართავს და ძირითად დასკვნებს გააკეთებს.

- კროუფორდის მეთოდი ძალიან მოკლე ვადებში შეიძლება განხორციელდეს და მისი მსვლელობისას იდეების დიდი რაოდენობა შეიძლება დაფიქსირდეს. ამ მეთოდით მუშაობა შეიძლება განხორციელდეს დიდი მოცულობის ჯგუფებთანაც. ამავე დროს, კროუფორდის მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში, ჯგუფის წევრებს შორის ნაკლებია ურთიერთობები, დისკუსია და აზრთა გაცვლა;

- ექსპერტებთან ინტერვიუს დადებითი თვისება იმაში მდგომარეობს, რომ შეიძლება გამოყენებულ იქნას მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით არსებული წარსული გამოცდილება. ამავე დროს, ექსპერტებთან ინტერვიუს გარკვეული დროითი და ფინანსური დანახარჯების განევა სჭირდება, ასევე, იქმნება ექსპერტის მიერ მოქმედების არასწორი მიმართულების შესახებ რეკომენდაციის მოცემის საფრთხე;

- ძირეული მიზეზების იდენტიფიცირება იდენტიფიკაციის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია, იგი შეიძლება გახდეს სხვა მეთოდების შემადგენელი ელემენტიც, როგორცაა, მაგალითად, დიაგრამების ტექნიკა ან SWOT ანალიზი. ამავე დროს, ძირეული მიზეზების იდენტიფიცირება სპეციფიკური მეთოდი, მისი გამოყენება ხშირად მოითხოვს გარკვეული დროის დანახარჯებს სხვადასხვა სახის ინფორმაციის მოგროვებაზე, ვინრო სპეციალისტთა კონსულტაციების მიღებაზე და ა. შ.

- SWOT ანალიზი კომპანიის სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი შემადგენელი ელემენტია და მისი განხორციელება ორგანიზაციის მრავალი ფუნქციური ქვედანაყოფის მონაწილეობით ხდება. ამგვარი ანალიზის ჩატარება მნიშვნელოვან დროით, ადამიანისეულ და ფინანსურ რესურსებთან არის დაკავშირებული. SWOT

ანალიზის შედეგად განისაზღვრება კომპანიის საერთო სტრატეგია, მათ შორის, ძირეული საფრთხეები მოგვარების მხრივაც;

- მონაცემთა ბაზების ანალიზი საშუალებას გვაძლევს კონკრეტულ თემაზე ფოკუსირებული და ადვილად გამოყენებისათვის ორგანიზებული ინფორმაცია მივიღოთ. თუმცა, ამგვარი ინფორმაცია შედგება ფაქტებისა და მსჯელობების გარკვეული ფიქსირებული რაოდენობისაგან და შეიძლება არ შეიცავდეს ინფორმაციას კონკრეტულ სანარმოსთან დაკავშირებული სპეციფიკურ საფრთხეების თაობაზე;

- ანალოგიის მეთოდის გამოყენებით შეიძლება სხვა ორგანიზაციების ან წარსული გამოცდილების მეშვეობით თავიდან აიცილოს გარკვეული სახის საფრთხეების წარმოშობა. თუმცა ანალოგიის მეთოდის გამოყენებას დიდი დრო სჭირდება, თანაც, ამ მეთოდის მეშვეობით შეიძლება მიღებულ იქნას დიდი რაოდენობის სრულიად უსარგებლო ინფორმაცია. ასევე, არის იმის საფრთხე, რომ ანალოგია არასწორი აღმოჩნდება, მისი გამოყენება კი — საზიანო;

- დიაგრამების მეთოდის მეშვეობით შეიძლება ნათლად აისახოს პრობლემის წარმოშობის მექანიზმი, თუმცა შეიძლება დიაგრამას მკაფიო მიმართულება არ ჰქონდეს. ამავე დროს, ასეთი დიაგრამების შედგენას ზოგჯერ დიდი დრო შეიძლება დასჭირდეს.

## სტოქასტიკური რისკის იდენტიფიკაცია

შემოდგომი სამი თავის შინაარსი დაკავშირებულია სხვადასხვა ტიპის რისკების იდენტიფიკაციასთან. ამ მიზნით შერჩეული იქნა II თავში მოცემული ერთ-ერთი საკლასიფიკაციო სქემა — კერძოდ, რისკების კლასიფიცირება სტოქასტიკურ, ქცევით და „ბუნებრივ“ რისკებად.

სტოქასტიკური რისკის იდენტიფიცირებას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს რისკის მართვაში. სტოქასტიკური ბუნების მქონე განუსაზღვრელობა ვლინდება დიდ რიცხვთა კანონის ზემოქმედებით მასობრივი მოვლენების დროს როგორც ბუნებაში, ისე საზოგადოებრივ ცხოვრებაში. სტოქასტიკურ საფრთხეებს მიეკუთვნება, მაგალითად, სადაზღვევო შემთხვევები; წარმოებაში დეტალების მასიური დამზადების პროცესში წარმოშობილი წუნის ოდენობა; პროდუქციის ხარისხის კონტროლის დროს დაშვებული შეცდომები; ექსპლუატაციისა და შენახვის პროცესში დეტალების, კვანძებისა და აგრეგატების მწყობრიდან გამოსვლის ოდენობა და ა. შ.

შემთხვევითი მოვლენის ალბათობის განსაზღვრის სამი მეთოდი არსებობს: ა) კლასიკური; ბ) მოვლენათა ლოგიკის (ალგებრის) ფორმულების მეშვეობით; გ) სტატისტიკური.

შემთხვევითი მოვლენების ალბათობის კლასიკური განსაზღვრება ეყრდნობა ალბათობის უმარტივეს ფორმულას:

სადაც  $M$  – ჩვენთვის საინტერესო მოვლენის დადგომათა ოდენობაა;  $N$  – ყველა თანაბრად შესაძლო შედეგთა ოდენობაა, რომელთა შორის არის ისინიც, რომლებიც ხელს უწყობს ჩვენთვის საინტერესო მოვლენის დადგომას.

მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ  $N$  სიმრავლის შემადგენელი ყველა ელემენტის მოხდენის ალბათობა თანაბრად შესაძლებელია. ე. ი. ყველა მოვლენა, რომლებიც  $N$  სიმრავლეს შეადგენს, შეიძლება დადგეს თანაბარი ალბათობით.

მაგალითისათვის, დაუშვათ, რომ მინდია ბერიძეს გააჩნია 1000 ლარის თავისუფალი სახსრები, რომელთა დაბანდებასაც გეგმავს სს „დიდი მეტალურგის“ აქციებში. თითო აქციის ღირებულებაა 100 ლარი. მინდია ბერიძე აპირებდა მოცემული თანხის სს „ინვესტ-ბანკში“ განთავსებას ერთნაირ ვადიან ანაბარზე წლიური 11% სარგებლით. ერთი წლის შემდეგ მინდია ბერიძე მიიღებდა უკან თავის 1000 ლარს და დამატებით 110 ლარის სარგებელს. ამჟამად მინდია ბერიძეს უწევს გადაწყვეტილების მიღება, დააბანდოს თავისი თანხები სს „დიდი მეტალურგის“ აქციებში, თუ განთავსოს ისინი სს „ინვესტ-ბანკში“ ვადიან ანაბარზე.

მინდია ბერიძემ შეისწავლა სს „დიდი მეტალურგის“ ბოლო ათი წლის საბალანსო და მოგების ანგარიშგებები. მან აღმოაჩინა, რომ წლების მიხედვით ყოველ აქციაზე გაცემული დივიდენდის მოცულობა იცვლება (იხ. ცხრილი 4.4):

ცხრილი 4.4. სს „დიდი მეტალურგის“ მიერ გაცემული დივიდენდები ერთ აქციაზე 2001-2010 წწ.

წელი	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
დივიდენდი ერთ აქციაზე, ლარი	10	13	14	15	9	6	12	8	14	12

მინდია ბერიძე თვლის, რომ დივიდენდის ყოველი ნაჩვენები მნიშვნელობა თანაბრად შესაძლებელია. იგი ცდილობს დაადგინოს, რა ალბათობით მიიღებს დივიდენდის მნიშვნელობა იმ სიდიდეს, რომელიც მისთვის ხელსაყრელია.

თუ ერთ აქციაზე გაცემული დივიდენდის მოსალოდნელი მნიშვნელობა 11 ლარზე ნაკლებია, მაშინ მინდია ბერიძეს აწყობს ფულის ვადიან ანაბარზე შეტანა. მაგრამ, თუ ეს მნიშვნელობა 11 ლარს აჭარბებს, მაშინ მენარმე აირჩევს ფულის აქციებში დაბანდებას.

ცხრილი 4.4-ში ნარმოდგენილი მნიშვნელობებიდან 4 მნიშვნელობა 11-ზე ნაკლებია, ხოლო 6 მნიშვნელობა – 11-ზე მეტი, ჯამში შესაძლებელია მივიღოთ 10 შემთხვევა. ამდენად, მინდია ბე-

რიდისათვის საინტერესო მოვლენის ალბათობა  $P=6/10=0,6$ . სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მინდია ბერიძის მიერ სს „დიდი მეტალურგის“ აქციებში ფულის დაბანდების შემთხვევაში, 60%-იანი ალბათობით, მას წარმატება ელოდება, 40%-იანი ალბათობით კი – შემოსავლების იმ ნაწილის დაკარგვა, რომელსაც იგი ფულის ანაბარზე შეტანის შემთხვევაში მიიღებდა. ამ შემთხვევაში ჯერი უკვე მინდია ბერიძის რისკისადმი პიროვნულ დამოკიდებულებაზე – თუ რისკის ასეთ დონეს მენარმე მისაღებად ჩათვლის, მან შეიძლება განახორციელოს აქციების შეძენა.

კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ განხილული ჰიპოთეტიური მაგალითი განეკუთვნება **აბსოლუტურად განსაზღვრულ სიტუაციას** – ამ სიტუაციაში დანვრილებით არის ცნობილი, რა მნიშვნელობების მიღება შეუძლია განსახილველ ცვლადს, ასევე, ცნობილია, რომ ყოველი მნიშვნელობა თანაბარი ალბათობით შეიძლება იქნას მიღებული.

გარდა ამისა, უნდა შეინიშნოს, რომ განხილული მაგალითი ეხებოდა **დისკრეტულ ცვლადებს** – ცვლადებს, რომელთაც შეიძლება მიიღონ არა ნებისმიერი, არამედ მხოლოდ კონკრეტული, ნყვეტილი მნიშვნელობები (მაგალითად, მხოლოდ ნატურალურ რიცხვთა სიმრავლიდან). ცვლადი შეიძლება **უწყვეტი ტიპისა იყოს** – მან შეიძლება მიიღოს უსასრულოდ მრავალი მნიშვნელობა მოცემულ ინტერვალში. მაგალითად, წლის განმავლობაში მიღებული ზარალის მოცულობა ლარებში დისკრეტულ ცვლადს წარმოადგენს – მას არ შეუძლია მიიღოს მნიშვნელობა, მაგალითად, 105,2345-ის ტოლი. მაგრამ საწარმოს საწყობში არსებული ტემპერატურა უწყვეტი ცვლადის მაგალითია – შესაბამისი გამზომი აპარატურის არსებობის შემთხვევაში, შეიძლება აღმოვაჩინოთ, რომ ამ ცვლადს უსასრულოდ მრავალი მნიშვნელობის მიღება შეუძლია.

სტოქასტიკური რისკების იდენტიფიცირების მეორე ინსტრუმენტი – მოვლენათა ლოგიკის (აღგებრის) ფორმულები – გამოიყენება მაშინ, როდესაც შეუძლებელია დადგინდეს მოცემული მოვლენის ალბათობა უშუალოდ, მაგრამ ანალიტიკოსისათვის ცნობილია იმ შემთხვევითი მოვლენების ალბათობები, რომელთა ერთობლიობასაც განსახილველ სიტუაციამდე მივყავართ. ამდენად, დაკავშირებულ მოვლენათა ალბათობების გამოყენებით, შესაძლებელია განსახილველი სიტუაციის ალბათობის დადგენა.

სარისკო მოვლენების ანალიზის დროს მიზეზების, გადანყვეტილებებისა და შედეგების ლოგიკის ასახვის ნათელი ფორმა არის **მოვლენათა ხე**.

მაგალითად, თუ ჩვენ გვინდა გავიგოთ  $a$  მოვლენის ალბათობა, მაგრამ არა გვაქვს ზუსტი ინფორმაცია მისი სავარაუდო შედეგების შესახებ, სამაგიეროდ, ვიცით, რომ  $a$  მოვლენა დამოკიდე-

ბულია  $b$  ფაქტორზე, რომლის ალბათობაცაა  $p(b)$ , ასევე  $b$  ფაქტორიდან გამომდინარე  $c$  ფაქტორზე, რომლის ალბათობაცაა  $p(c)$ , მაშინ მოცემული ალბათობების გადამრავლებით შეიძლება მივიღოთ ჩვენთვის საინტერესო მოვლენის მოხდენის ალბათობა  $p(a)$ :

$$p(a) = p(b) \times p(c)$$

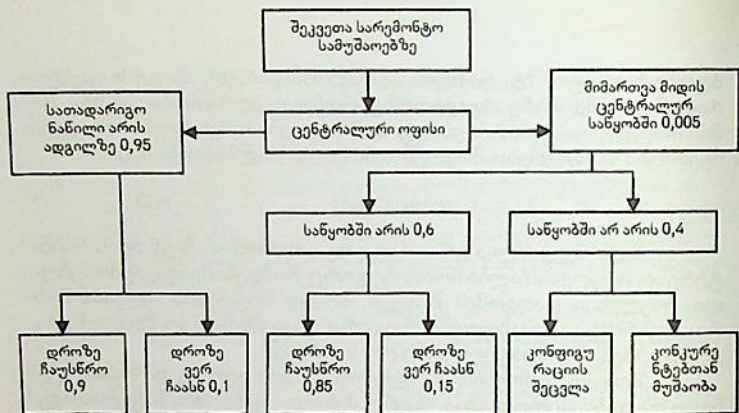
(4.2)

ჩვენ შეგვიძლია გრაფიკულად დავინახოთ ჩვენთვის საინტერესო მოვლენის ალბათობა, როგორც რამდენიმე დაკავშირებული მოვლენის დადგომის შედეგი, ხოლო მოვლენის ალბათობის რიცხობრივი გამოსახულება, როგორც დაკავშირებულ მოვლენათა ალბათობების ნამრავლის ფაქტორი (იხ. სქემა 4.2).

მოდით, დროებით დავტოვოთ მინდია ბერიძე და მისი საცხოობი და განვიხილოთ სხვა, უფრო მსხვილი საწარმო. მაგალითად, შპს „მასს ელექტრონიკსი“, რომელიც ბათუმშია განლაგებულია, ფლობს ელექტროსაქონლის გასაღებისა და მომსახურების ქსელს მთელ ქვეყანაში. კომპანიას გააჩნია დიდი ცენტრალური საწყობი ბათუმში და მცირე ზომის საწყობები საქართველოს სხვა ქალაქებში. ფირმას გააჩნია არასაგარანტიო სერვისის განსაკუთრებული სტრატეგია – იგი ვალდებულებას იღებს შეკვეთის შემოსვლიდან ორი დღის ვადაში გაარემონტოს გაფუჭებული ტექნიკა ან შეცვალოს გაფუჭებული ნაწილი, თუ კომპანია დადგენილ ვადაში ვერ მოახერხებს სარემონტო სამუშაოების შესრულებას, იგი არ ახდენებს მომხმარებელს რემონტის ღირებულებას.

შპს „მასს ელექტრონიკსის“ მესვეურებმა არ იციან დანამდვილებით, რამდენი ასეთი შეკვეთის შესრულებას მოახერხებენ ვალდებულებების დარღვევის გარეშე. სამაგიეროდ, მათ იციან, რა სათადარიგო დეტალებით არის დაკომპლექტებული მათი ცენტრალური და ადგილობრივი საწყობები. მათ ასევე აქვთ ზუსტი ინფორმაცია საკუთარი სატრანსპორტო პარკის მუშაობაზე, ე. ი. მათთვის ცნობილია, რა ალბათობით შეიძლება არსებობდეს სათადარიგო დეტალი ცენტრალურ და ადგილობრივ საწყობებში, და რა ალბათობით ჩაუსწრებს ან ვერ ჩაუსწრებს სარემონტო ბრიგადა დადგენილ ვადებში შეკვეთის ადგილას.

ნახაზი 4.3 დანვრილებით აჩვენებს ზემოთ აღწერილ მოვლენებს. შეკვეთა მომხმარებლისაგან სარემონტო სამუშაოების განხორციელებაზე შემოდის კომპანიის ცენტრალურ ოფისში. ამის შემდეგ ოფისის თანამშრომლები ადგენენ, შეკვეთის შესრულებისათვის აუცილებელი სათადარიგო ნაწილები ინახება ცენტრალურ საწყობში თუ ადგილობრივ საწყობებში.



ნახაზი 4.3. მოვლენათა ხე

დაგუშვათ, საწყობების სისტემა ისეა აწყობილი, რომ საჭირო სათადარიგო ნაწილი ადგილობრივ საწყობებში იმყოფება 0,95 ალბათობით. ამ შემთხვევაში კომპანია აგზავნის სარემონტო ბრიგადას შეკვეთის შესასრულებლად. კომპანიის სატრანსპორტო სისტემა ისეა აწყობილი, რომ ბრიგადა დადგენილ ვადებში ჩაუსწრებს და შეასრულებს შეკვეთას 0,9 ალბათობით, ხოლო 0,1 ალბათობით შეკვეთის დროზე შესრულება ვერ მოხერხდება.

თუ სათადარიგო ნაწილი არ არის ადგილობრივ საწყობებში, მაშინ, 0,05 ალბათობით, მოთხოვნა ნაწილზე გადაეგზავნება ცენტრალურ საწყობს. ცენტრალური საწყობის მომარაგების სისტემა ისეა აწყობილი, რომ 0,6 ალბათობით სათადარიგო ნაწილი ინახება ადგილზე, რის შემდეგაც ადგილზე გაიგზავნება სარემონტო ბრიგადა. კომპანიის სატრანსპორტო სისტემის თავისებურებათა გამო, არის 0,85 ალბათობა იმისა, რომ სარემონტო ბრიგადა ჩაასწრებს ადგილზე და მოახერხებს შეკვეთის ვადაში შესრულებას. ამავე დროს, არის 0,15 ალბათობა იმისა, რომ შეკვეთის შესრულება დროში ვერ მოხერხდება.

სათადარიგო ნაწილი ცენტრალურ საწყობში შეიძლება არ აღმოჩნდეს 0,4 ალბათობით, რაც ნიშნავს, რომ კომპანიის მოუწევს შეკვეთის დაკმაყოფილების ალტერნატიული გზების ძიება – იგი დროებით შეცვლის სარემონტო დანადგარის კონფიგურაციას, რათა უზრუნველყოს მისი გარკვეული სახით ფუნქციონირება; ან მას მოუწევს მომხმარებლის ზუსტად ისეთივე საქონლით დაკმაყოფილება; ან მას მოუწევს საჭირო სათადარიგო ნაწილის კონკურენტებთან შეძენა, რათა შეასრულოს საკუთარი ვალდებულებები მომხმარებლის წინაშე.

ჩვენ შეგვიძლია ვიანგარიშოთ, რა ალბათობით მოახერხებს კომპანია აღებული ვალდებულებების შესრულებას. ამისათვის აუცილებელია მოვლენათა ხეზე ავარჩიოთ „ტოტები“, რომელთაც შეკვეთის ვადაში შესრულებამდე მივყავართ, გადავამრავლოთ ამ „ტოტზე“ არსებული ყველა ალბათობა და მიღებული შედეგები შევეკრიბოთ:

$$0,95 \times 0,90 + 0,05 \times 0,6 \times 0,85 = 0,855 + 0,026 = 0,88$$

როგორც ჩანს, კომპანია 0,88 ალბათობით მოახერხებს შეკვეთის დროზე შესრულებას. იმის რისკი, რომ კომპანია ვადაში შეკვეთის შესრულებას ვერ მოახერხებს, ყოველ 100 შეკვეთაზე 12 შესრულებელი შეკვეთაა.

ამრიგად, მოვლენათა ხე აჩვენებს მოვლენათა განვითარების ლოგიკას. მისი მეშვეობით ადვილია სარისკო მოვლენის დადგომის მთელი ტექნოლოგიური ჯაჭვის დანახვა. ამიტომ რისკების ანალიზს მოვლენათა ხის მეშვეობით უწოდებენ სარისკო სიტუაციის ანალიზს გაშლილი ფორმით.

სტატისტიკური რისკის იდენტიფიკაციის კიდევ ერთ მეთოდს სტატისტიკური მეთოდი წარმოადგენს. ამ მეთოდის გამოყენება ეფუძნება შემთხვევით მოვლენებზე დაკვირვების შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზს.

სტატისტიკური მეთოდის ძირითადი პრინციპი მდგომარეობს შერჩევითი დაკვირვების შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზში. უფრო კარგად რომ გავერკვეთ სტატისტიკური ანალიზის მეთოდში, ისევ მინდია ბერიძეს დავუბრუნდეთ და დავუშვათ, რომ მას სურს მიიღოს ინფორმაცია მომხმარებელთა გემოვნების შესახებ.

ბიზნესმენს აინტერესებს, როგორი სახის ფუნთუშებს ყიდულობენ რაიონში, რომლის მოსახლეობასაც მისი საცხობი ემსახურება. მინდია ბერიძემ იცის, რომ ამ ბაზარზე მოქალაქეებს სთავაზობენ 12 სხვადასხვა სახის ფუნთუშას. მინდია ბერიძისათვის საინტერესოა, ჯერ ერთი, რამდენ ადამიანს მოსწონს მისი საცხობის ფუნთუშები და რა წილი უჭირავს მის საცხობს ამ ბაზარზე; გარდა ამისა, მინდია ბერიძეს აინტერესებს, როგორი სახის ფუნთუშები მოსწონთ მოქალაქეებს; არის თუ არა მოქალაქეთა გემოვნება დამოკიდებული ასაკზე, სქესზე, ეთნიკურ ჯგუფზე და ა.შ. ამგვარი ინფორმაცია მინდია ბერიძეს მისცემდა საშუალებას, შეეფასებინა მისი კლიენტების გემოვნება, დაედგინა, რა საფრთხეებს მოიცავს მის მიერ წარმოებული ასორტიმენტული პოლიტიკა და შეეფასებინა საბაზრო წილის დაკარგვის რისკი.

ზემოთ აღნიშნული ინფორმაციის მიღება შეუძლებელია ჩვენ მიერ ზემოთ განხილული მეთოდების მეშვეობით. ამ შემთხვევაში აუცილებელია სანარმოს კლიენტურის გამოკითხვა საინტე-

რესო პასუხების მიღების მიზნით, მიღებული შედეგების გაანალიზება და დასკვნების გაკეთება.

მინდია ბერიძის საცხოვრებელი ანოდებს პროდუქტს რაიონს, რომელშიც 10000 კაცი ცხოვრობს. სტატისტიკაში ამ მონაცემს გენერალურ ერთობლიობას უწოდებენ. თუ მინდია ბერიძეს სურს აბსოლუტურად ზუსტი ინფორმაციის მიღება ფუნთუშების მიმართ ამ 10000 ადამიანის დამოკიდებულების შესახებ, მაშინ მან ყოველი მათგანი უნდა გამოკითხოს.

ჩვენი მენარმისათვის ეს შეუძლებელია როგორც ფინანსური, ისე ტექნიკური თვალსაზრისით. მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით, ამის გაკეთება არც არის აუცილებელი. საკმარისია შერჩევითი დაკვირვების საფუძველზე გამოკითხოს მომხმარებელთა გარკვეული ნაწილი და მიღებული შედეგები გადატანილ იქნას გენერალურ ერთობლიობაზე მთლიანად. რა თქმა უნდა, ეს არ იქნება აბსოლუტურად ზუსტი ინფორმაცია გენერალური ერთობლიობის შესახებ, მაგრამ იგი მოგვცემს რეალობასთან ახლო შედეგებს და შეგვიქმნის წარმოდგენას გენერალური ერთობლიობის ჩვენთვის საინტერესო მახასიათებლებზე.

მინდია ბერიძისათვის საკმარისი იქნებოდა 500-600 მოქალაქის გამოკითხვა, ფუნთუშების ბაზარზე არსებული სიტუაციისა და საკუთარი სანარმოს წინაშე მდგარი საბაზრო რისკების იდენტიფიცირებისათვის. პასუხების გაანალიზებისა და მარტივი სტატისტიკური მეთოდების მეშვეობით, იგი მიიღებდა შედეგებს, რომლებიც მეტ-ნაკლები სიზუსტით აღწერდნენ რეალურ სიტუაციას მოცემულ რაიონში მცხოვრები 10000 მოქალაქისათვის.

ალბათ, ახსნას არ საჭიროებს ის ფაქტი, რომ რაც უფრო მეტი რაოდენობის მოქალაქეებს გამოკითხავს მინდია ბერიძე, მით უფრო მიახლოებული იქნება მიღებული შედეგები გენერალური ერთობლიობის ჭეშმარიტ მახასიათებლებთან. 5000 ადამიანის გამოკითხვა უფრო რეალურ სურათს აჩვენებს, ვიდრე 1000 კაცის გამოკითხვა. მენარმემ თვითონ უნდა აირჩიოს, ცდომილების რა ხარისხი არის მისთვის მისაღები ამ შემთხვევაში.

გამოკითხვის შედეგად ჩვენმა მენარმემ შეიძლება დაადგინოს, რომ რაიონის მკვიდრი 500 ადამიანიდან 200 უპირატესობას აძლევს ფუნთუშებს ვაშლის ჯემით; 150 – ფორთოხლის ჯემით; 100 – აბრიკოსის ჯემით; 50 მათგანისათვის კი სულ ერთია, ფუნთუშა როგორი ჯემით იქნება. ამავე დროს, გამოკითხვის შედეგად შეიძლება დადგინდეს, რომ გამოკითხულთაგან 350 ადამიანი ფუნთუშას სამ დღეში ერთხელ მოიხმარს, 100 ადამიანი – დღეში ორჯერ, ხოლო 50-ს არ შეუძლია ზუსტი ინფორმაციის მონოდება. მინდია ბერიძეს შეუძლია ივარაუდოს, რომ მის რაიონში მაცხოვრებელი 10000 ადამიანი დაახლოებით ისევე იქცევა, როგორც გა-

მოკითხული 500 – მას შეუძლია გამოკითხვის შედეგები გადაიტანოს მთელ გენერალურ ერთობლიობაზე. თუ მინდია ბერიძე უშვებს ფუნთუშებს მაყვლის და აბრიკოსის ჯემით და ყიდის მათ მხოლოდ დილის საათებში, მაშინ დროა მან საკუთარ საასორტიმენტო პოლიტიკაში ცვლილებები შეიტანოს.

სტატისტიკური ანალიზის რამდენიმე ინსტრუმენტს ჩვენ უფრო დაწვრილებით ქვემოთ განვიხილავთ, სტოქასტიკური რისკის შეფასების დროს.

## ქცევითი რისკის იდენტიფიკაცია

ქცევითი ტიპის საფრთხე ადამიანებისა და მათი ინსტიტუტების ურთიერთქმედების დროს წარმოიქმნება. რისკების კლასიფიცირების დროს ჩვენ უკვე განვიხილეთ ქცევითი რისკების რამდენიმე მაგალითი, როდესაც ვარჩევდით მყიდველსა და გამყიდველს შორის გარიგების დადების პროცესს. როგორც ვნახეთ, გარიგების შედეგები დამოკიდებული იყო ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა: ფასის დაკლების ტემპი, დროში შეზღუდულობა, გარიგების მონაწილის ფსიქოლოგიური ტიპი, გარიგების დადების გამოცდილება, მოტივაცია და ა. შ.

კონფლიქტები შრომით კოლექტივებში, კონფლიქტები ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის, კონკურენტული ბრძოლა ბაზარზე ორ დუოპოლისტს შორის, კონფლიქტი კლიენტსა და საქონელ-მომსახურების მიმწოდებელს შორის ქცევითი რისკის ტიპურ მაგალითებს წარმოადგენენ.

ქცევითი რისკი შეიძლება წარმოვადგინოთ ოთხი მექანიზმის ფორმით:

ა) **რაციონალური მექანიზმი.** ესაა სიტუაცია, როდესაც გარკვეულ პროცესში მონაწილე პირების რაციონალური ანგარიშით მიღებული გადაწყვეტილებები ქმნიან საფრთხეს რომელიმე მათგანისათვის, ყველასათვის, ან საერთო საქმისათვის. გარკვეულ ერთობლივ საქმიანობაში ჩართული სუბიექტები შეიძლება არ იყვნენ ერთნაირად განწყობილნი მისი მიზნებისა და შედეგების მიმართ. ზოგჯერ ამ განსხვავებას არა აქვს პრინციპული ხასიათი და განპირობებულია ურთიერთგაგების ნაწილობრივი არარსებობით ან თანამონაწილეებისათვის ბუნებრივად დამახასიათებელი განსხვავებებით უპირატესობებში. მაგრამ ზოგჯერ საქმე მიდის ინტერესებისა და უპირატესობების შეჯახებამდე – წარმოიშობა კონფლიქტი. ამდენად, რისკის რაციონალური მექანიზმი შეიძლება სხვადასხვა დონით ენიწაღმდეგებოდეს სამენარმეო რისკის მიზნის მიღწევას.

რაციონალური მექანიზმის მოქმედება მკაფიოდ შეიძლება ვაჩვენოთ, თუ განვიხილავთ სიტუაციას მინდია ბერიძის საცხოვ-ში. მენარმეს ესაჭიროება თავისი პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება, ამიტომ იგი სთხოვს თავის თანამშრომლებს, კვირაში ორჯერ შეიკრიბონ და განიხილონ ასორტიმენტის ცვლილების თე-მა. მენარმე პირდება გარკვეულ ანაზღაურებას იმ თანამშრომელს, რომლის იდეაც წარმატებული იქნება.

საცხოვში დაკავებული ზოგიერთი თანამშრომელი შეიძ-ლება დაინტერესდეს ამგვარი შემოთავაზებით, მათთვის მისაღე-ბია მენარმის მიერ დასახელებული ჯილდოს ოდენობა, მეორე მხრივ, მათ გააჩნიათ გარკვეული იდეები ამ სფეროში და მათ რეა-ლიზაციას ესწარფვიან. ამდენად, ზემოთ აღნიშნული პიროვნებები მიიღებენ აბსოლუტურად რაციონალურად მოტივირებულ გადან-ყვეტილებას — მონაწილეობა მიიღონ ამგვარ შეხვედრებში. ამას-თან, ისინი ვარაუდობენ, რომ წარმატებული საასორტიმენტო პო-ლიტიკა საცხოვბის შემოსავლებისა და, სავარაუდოდ, მათი ანაზღა-ურების გარკვეულ გადიდებას გამოიწვევს.

მეორე მხრივ, საცხოვში მომუშავეთა მეორე ნაწილისათვის ამგვარ პროექტებში მონაწილეობა საეჭვოა. ისინი ლეზულობენ ხელფასს განეული სამუშაოსათვის და კმაყოფილნი არიან ცხოვ-რებით, მათ არ მიაჩნიათ ღირებულად ამგვარ შეკრებებზე დასწრე-ბა და თვლიან, რომ სამუშაო საათების დასრულების შემდეგ სახ-ლში წასვლა ყველაზე ოპტიმალური გადანყვეტილებაა. ამავე დროს, ზოგიერთი თანამშრომელი შეიძლება სამომავლოდ თვითონ აპირებდეს მსგავსი საცხოვბის გახსნას და არ თვლიდეს საჭიროდ სხვისთვის საკუთარი ორიგინალური იდეების გაცნობას. შესაძ-ლოა ასევე, რომ ზოგიერთ თანამშრომელს არ აკმაყოფილებდეს მენარმის მიერ შემოთავაზებული ჯილდო წარმატებული იდეები-სათვის. ამდენად, ეს ადამიანები სავარაუდოდ არ ივლიან ამგვარ შეკრებებზე, ან, თუ ივლიან, მენარმის ხათრით და ამგვარი სიარუ-ლისაგან შედეგი ნულის ტოლი იქნება — ისინი არასოდეს შემოვლენ რაიმე ღირებული იდეით და ჯგუფის მუშაობის საერთო ეფექტიან-ობას შეამცირებენ. როგორც ჩანს, ამ ადამიანთა მოქმედების მო-ტივაციაზეც რაციონალური ფაქტორები მოქმედებენ — ისინი ირ-ჩევენ მოქმედების საუკეთესო ალტერნატივას. მაგრამ თავიანთი რაციონალური გადანყვეტილებების შედეგად, საერთო საქმის ეფექტიანობას ამცირებენ.

**ბ) პროფესიონალური მექანიზმი.** ესაა სიტუაცია, როდესაც გარკვეულ პროცესში მონაწილე პირების განსხვავებული პროფესიო-ნალიზმი ქმნის საფრთხეს რომელიმე მათგანისათვის, ყველასათვის, ან საერთო საქმისათვის. მოცემული მექანიზმი ხშირად უდევს სა-

ფუძვლად შიდა საწარმოო, ასევე, სახელმწიფო დანესებულებისა და ბიზნესსექტორის ურთიერთობებში საფრთხეების წარმოქმნას.

მაგალითისათვის ისევ მინდია ბერიძის საცხოვრებელი მიწები. დავუშვათ, ერთ ცვლაში საცხოვრებელი მიწები იქნება ორი თანამშრომელი, რომელთაც ერთნაირი ხელფასი აქვთ, მაგრამ სხვადასხვა კვალიფიკაცია. ამგვარი სიტუაცია წარმოშობს მთელ რიგ სარისკო სიტუაციებს. იქმნება პრობლემები ინტერპერსონალურ ურთიერთობებში, რადგან პირი, რომელი უფრო კვალიფიციურია, უკმაყოფილო იქნება საკუთარი ანაზღაურებით; გარდა ამისა, იქმნება პროდუქციის ხარისხის შემცირების საფრთხე, რადგან არასაკმარისად კვალიფიციური თანამშრომელი შეიძლება უშვებდეს შეცდომებს წარმოების ტექნოლოგიაში, რასაც პროდუქციის ხარისხის შემცირება შეიძლება მოჰყვეს; პროფესიონალიზმის დონეში განსხვავება აისახება ასევე საწარმოო ტექნიკასთან მოპყრობაზეც და შეიძლება იწვევდეს საწარმოო დანადგარების ავარიებს, რაც საფრთხის კიდევ ერთი ტიპია; დაბოლოს, პრობლემები შეიძლება შეიქმნას ამ ორი პიროვნების საწარმოო ურთიერთობაში, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი, როგორც ფარული უკმაყოფილებების, ისე ღია კონფლიქტის ფორმით. მინდია ბერიძისათვის ამგვარი კონფლიქტი ნიშნავს საწარმოს გაუმართავ მუშაობას, უხარისხო პროდუქციას, გასარემონტებელ ღუმელს, დაკარგულ შემოსავლებსა და გაზრდილ დანახარჯებს.

განვიხილოთ კიდევ ერთი მაგალითი. დავუშვათ, მინდია ბერიძის საცხოვრებელი ფართობის გასაღებლად სჭირდება ქალაქის არქიტექტურულ-სამშენებლო სამსახურის ნებართვა. მენარმემ მოკრიბა ყველა საბუთი, რომელიც საჭიროა ნებართვის მისაღებად და ყველა ვადისა და ნორმატივების დაცვით წარმოადგინა. მაგრამ არქიტექტურულ-სამშენებლო სამსახურის თანამშრომელს დაბალი კვალიფიკაცია გააჩნია, რის გამოც მინდია ბერიძის საქმის განხილვა დროში გაჭიანურებით მიმდინარეობს და ამ პერიოდში მენარმეს გამუდმებით სთხოვენ ახალ-ახალ, არაარსებით დამადასტურებელ დოკუმენტებს. მოცემულ სიტუაციას მივყავართ კონფლიქტამდე, რომელიც შეიძლება იმდენად გაიზარდოს, რომ საბოლოო ჯამში მინდია ბერიძე და ქალაქის მუნიციპალიტეტი ამ საკითხზე ერთმანეთს სასამართლოში დაუპირისპირდნენ, როგორც მომჩივანი და მოპასუხე. ადრე თუ გვიან, მინდია ბერიძე მაინც მიიღებს ნებართვას, მაგრამ ამ პერიოდში იგი იძულებულია დამატებითი დროითი და ფინანსური რესურსები დახარჯოს წარმოშობილი პრობლემის მოგვარებაზე. თანაც, საქმის გაჭიანურების გამო, მენარმე ვერ ახერხებს საკუთარი ბიზნესის გაფართოებას და კარგავს შემოსავლებს. სამწუხაროდ, ამგვარი საფრთხეები ასევე ხშირია ბიზნესსაქმიანობაში.

გ) ფსიქოლოგიური მექანიზმი. ესაა სიტუაცია, როდესაც გარკვეულ პროცესში მონაწილე პირების ფსიქოლოგიური ტიპების ურთიერთქმედება ქმნის საფრთხეს რომელიმე მათგანისათვის, ყველასათვის, ან საერთო საქმისათვის. ამ შემთხვევაში ლაპარაკია კლასიკური ფსიქოლოგიური ტემპერამენტების ურთიერთობაზე.

ნებისმიერ კომპანიაში დასაქმებული ადამიანი შეიძლება იყოს ერთ-ერთი ოთხი ფსიქოლოგიური ტიპიდან:

- მელანქოლიკი. მას გააჩნია არამდგრადი ემოციები, მიდრეკილია უსაფუძვლო შიშისა და ნერვიულობისადმი, გამოირჩევა არამდგრადობით, ადვილად აღგზნებადია, ადვილად იღლება და გადაუნყვეტელია. მისი გრძნობები შენელებულია და გაუნონასნორებელი, გარეგნულად იგი მათ არ გამოხატავს, რაც აისახება არც ისე აქტიურ მიმიკაში. იგი ძალიან მგრძნობიარეა და ადვილად ექვემდებარება ნებისმიერ ზემოქმედებას გარედან. მელანქოლიკის განწყობის გაუარესება ან გაუმჯობესება რამდენიმე წუთის ემოციურად დამუხტული ურთიერთობით უფრო ადვილია, ვიდრე სხვა ტემპერემანტების წარმომადგენლებისა. გარეგნულად მელანქოლიკის გარჩევა ადვილია მისი მოძრაობის ხარისხის მიხედვით. როცა იცვლება სიტუაცია, გარემო, მოსაუბრის ქცევა – მელანქოლიკიც მასთან ერთად იცვლება. მთლიანობაში, მელანქოლიკური კონსტიტუცია მშრალი, თხელი და ცვალებადია. მელანქოლიკი მეორე ადგილზე დგას ქოლერიკის შემდეგ გამხდრობისა და წონის დაკარგვის თვალსაზრისით. მელანქოლიკის გონებრივი მახასიათებლები იმდენადვე კარგია, რამდენადაც არამდგრადი. იგი ერთნაირი სიმარტივითა და სისწრაფით ითვისებს და ივიწყებს მასალას. მელანქოლიკებისათვის რეკომენდებულია საქმიანობის ინტელექტუალური სფეროები, სადაც ისინი ყველაზე კარგად გრძნობენ თავს. ესაა პროგრამირება, ინტერნეტი, ანალიტიკა, კონსტრუირება, დაგეგმვა, დიდი მოცულობის „ვირტუალურ ინფორმაციასთან“ მუშაობა. მელანქოლიკებმა თავი უნდა აარიდონ დიდ ემოციურ დატვირთვას და არ დაიტვირთონ თავი ადამიანებთან კონტაქტით;

- ფლეგმატიკი. ტიპური ფლეგმატიკი, ჩვეულებრივ, განონასნორებულია და მშვიდი. მას გააჩნია სუსტი ემოციები და მდგრადი ხასიათი. ერთი შეხედვით, იგი საკუთარ თავში დარწმუნებულიად, მაგრამ ზარმაცად და ყველაფრისადმი გულგრილად მოგჩვენებათ. ამ ტემპერამენტის ადამიანებს ახასიათებთ სიდინჯე, აუჩქარებლობა, განონასნორებულობა, ინერტულობა. ფლეგმატიკებთან ურთიერთობის დროს ყველაზე ადვილია იგრძნო პოზიტიური ემოციები და სიმშვიდე. გარეგნულად და მიმიკაში ფლეგმატიკს არ შეეტყობა ემოციები. მშვიდ მდგომარეობაში მისი მოძრაობები ნელია, გარკვეულად, მოუხერხებელიც, მაგრამ ძლიერი და თვითდაჯერებული. იგი ასევე ნელა ფიქრობს, დიდხანს ყოყმანობს

გადაწყვეტილების მიღების დროს, დასკვნები, რომლებიც მან გამოიტანა, ძნელად ირყევა, ხოლო გადაწყვეტილებები, რომლებიც მან მიიღო, ძნელად იცვლება. ფლეგმატიკს შეიძლება ვინოდოთ რეკორდსმენი შრომისუნარიანობისა და მწარმოებლურობის მხრივ, რაც მას უცვლელს ხდის წარმოებასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ სფეროში. თავისი გარეგნული სიზარმაცისა და სიდიდის მიუხედავად, ფლეგმატიკი აღწევს უკეთეს შედეგებს შრომის მოცულობისა და ხარისხის მხრივ ნებისმიერი სხვა ტემპერამენტის მქონე ადამიანებთან შედარებით თანაბარ პირობებში; მაგრამ წარმატებისათვის მას ესაჭიროება შრომის სტაბილური პირობები. თუ სიტუაცია გამოდმებით იცვლება, ფლეგმატიკის შრომის უნარი ეცემა. ამგვარი თვისებები უცვლელს ხდის მას წარმოების, ადმინისტრირების სფეროებში და ყველგან, სადაც საჭიროა მიმდინარე პროცესების სტაბილურ მდგომარეობაში შენარჩუნება.

- **ქოლერიკი.** ქოლერიკული ტემპერამენტი დაკავშირებულია ნერვული სისტემის გაუნონანსორებელ ტიპთან. ასეთი ადამიანებისათვის ალგზნება ჩვეულებრივ გადაფარავს დამუხრუჭებას. ქოლერიკის ემოციები მკაფიოა, ძლიერი, მაგრამ გაუნონანსორებელი; მათ აქვთ აქტიური, დემონსტრაციულად გამოხატული მიმიკა, სწრაფი ლაპარაკი, მკვეთრი შესტები, რომლებიც ხშირად ნერვიულ შესტებად აღიქმება. მოძრაობები სწრაფია, მკვეთრი, ენერგიული და ძლიერი. მისი განწყობა ხშირად მკვეთრად იცვლება. ამასთან, ხშირად ამგვარ ცვლილებას გარეგნული მიზეზები არა აქვს, განწყობა „უეცრად“ წარმოიშობა არსაიდან; თვითონ ქოლერიკი, ჩვეულებრივ, ვერ ახერხებს განმარტებას, რატომ ანერვიულდა ასე უეცრად, ან რატომ დამშვიდდა. ქოლერიკი განთქმულია თავისი კონფლიქტური ტემპერამენტით, რადგან მას ახასიათებს ყველაფერზე გადაჭარბებით რეაგირების მანერა. თუმცა ეს მთლად ასე არ არის. უბრალოდ, ქოლერიკული ტიპი ბუნებრივად აძლიერებს ადამიანის აქტიურობის ნებისმიერ გამოვლინებას — დადებითსაც და უარყოფითსაც. ამიტომ ის, რაც სხვა ტემპერამენტის შემთხვევაში ნორმალურად აღიქმება, ქოლერიკის შემთხვევაში გამოიყურება გადაჭარბებულად მკაფიოდ, გროტესკულად. ქოლერიკებისათვის გადაწყვეტილების მიღებისას პირველ ადგილზე დგას ადამიანისეული ფაქტორი, ემოციები და ურთიერთობები. ამის გამო ისინი ძალიან სასარგებლონი არიან სფეროებში, რომლებიც დაკავშირებულია პირად ურთიერთობასთან, გაცნობასთან და მომსახურებასთან. მეორე მხრივ, ცვალებადობის გამო, ქოლერიკი, როგორც თანამშრომელი, ძნელად მართვადი და მოულოდნელია. ქოლერიკის შრომისუნარიანობა მაღალია, მაგრამ არამდგრადი. ქოლერიკი ჩქარა და ადვილად ეჩვევა ყველაფერს ახალს, მაგრამ სტაბილური უნარების ჩამოყალიბებას დიდი დრო და სირთუ-

ლე ახლავს თან. ამ ტემპერამენტის მქონე ხელმძღვანელის ძლიერი მხარეებია – მოულოდნელად შეცვლილ სიტუაციაში ახალი იდეის ჩამოყალიბების უნარი, ირგვლივ მყოფების სტიმულირებისა და გაძლიერების უნარი, მიუხედავად იმისა, ეს არის თანამშრომელი, კლიენტი თუ ხელმძღვანელი. ხელმძღვანელი-ქოლერიკის ნაკლია მისი უყურადღებობა წარმოების ტექნიკური ასპექტების მიმართ და ორიენტაცია უპირველეს ყოვლისა ადამიანებზე.

- **სანგვინიკი.** სანგვინიკი საყოველთაოდაა ცნობილი, როგორც აქტიური, სიცოცხლით სავსე და კეთილგანწყობილი ადამიანი. ეს მთლიანად შეესაბამება რეალობას. მეტწილად, სანგვინიკს გააჩნია ძლიერი, განონასწორებელი, ამავე დროს, ისეთივე მოძრავი ემოციები, როგორიც ქოლერიკს. შეიძლება ითქვას, რომ სანგვინიკი გარეგნულად ნერვიულია, მაგრამ მშვიდია შინაგანად. გაღიზიანების შემდეგაც კი, რაც ძალიან იშვიათად ხდება, იგი, ჩვეულებრივ, სწრაფად მშვიდდება. ოპტიმიზმი, სიცოცხლით სავსე განწყობა და სიკეთე, რომელსაც ასხივებს სანგვინიკი ნებისმიერ სიტუაციაში, წარმოადგენს ამ ტემპერამენტის წარმომადგენელთა მთავარ დამახასიათებელ თვისებებს. სანგვინიკი, ჩვეულებრივ, კარგ განწყობაზეა, რომელიც იშვიათად ეცვლება. სანგვინიკს ისეთივე აქტიური მიმიკა გააჩნია, როგორიც ქოლერიკს. ამგვარი ტემპერამენტი უზრუნველყოფს კონტროლს ემოციებზე, სწრაფ, მკაფიო მეტყველებას, რომელსაც ახლავს მკაფიო ჟესტები დ მიმიკა. სანგვინიკის მოძრაობები ძლიერია, ენერგიული, დამაჯერებელი, პლასტიკური. სანგვინიკური კონსტიტუცია იძლევა ფართო სახესა და მრგვალ სხეულს, გამოხატულ მიდრეკილებას სიმსუქნისადმი და მოძრაობით აქტიურობას. ნორმალურ მდგომარეობაში სანგვინიკის კონსტიტუცია ვლინდება, როგორც მოქნილობა და მოძრაობა. ამ ადამიანის მოძრაობის მანერაც ასახავს მის თვისებებს – იგი სწრაფი და მოქნილია. სანგვინიკი სწრაფად ერთვება საქმიანობის ერთი სახეობიდან მეორეზე. ადვილად მართავს საკუთარ შრომისუნარიანობას, რომელიც, ჩვეულებრივ, ძალიან მაღალია, მიუხედავად შიდა ან გარე მიზეზებისა. მას სწრაფად და ადვილად უყალიბდება ჩვევები, ხოლო ერთხელ ჩამოყალიბებული უნარები სწრაფად მყარდება და ნარჩუნდება დიდი ხნის მანძილზე. მუშაობის დროს, ისევე, როგორც პირად ურთიერთობებში, სანგვინიკი ორიენტირებულია, უპირველეს ყოვლისა, „ადამიანისეულ ფაქტორზე“. სანგვინიკის თვითრეალიზაციის საუკეთესო სფეროებს წარმოადგენს აღმზრდელობით-სამასწავლებლო სამუშაო, სადაც ძირითადი აქცენტი კეთდება არატექნიკურ სფეროზე, კოსმეტოლოგია, საზოგადოებრივი კვება, რეკრუტინგი, გაცნობები და ა. შ. სანგვინიკი ყველაზე სასიამოვნო ხელმძღვანელია თანამშრომლებისათვის. თუმცა ტექნიკური მომენტები მუშაობის დროს ხშირად

ინვევს მათში გართულებებს. მისი ძლიერი თვისება – დარწმუნების, საკუთარი თავისადმი კეთილგანწყობის უნარი – ხშირად არ მოქმედებს, მაგალითად, გეგმური წარმოების პირობებში.

ტემპერამენტი შეიძლება გახდეს შიდა საწარმოო ურთიერთობებში სხვადასხვა სახის საფრთხის შემცველი სიტუაციების წარმოშობის საფუძველი. უპირველეს ყოვლისა, ლაპარაკია კონფლიქტებზე კოლექტივში. ტემპერამენტების კონფლიქტი შეიძლება მოხდეს ნებისმიერი, ერთი შეხედვით, უმნიშვნელო მიზეზით. მაგალითად, ჩვენს საცხოვრებელ დაქირავებულ ორი თანამშრომელიდან ერთი შეიძლება იყოს ქოლერიკი, მეორე კი ფლეგმატიკი. ქოლერიკი, რა თქმა უნდა, ყოველთვის უკმაყოფილო იქნება მისი კოლეგის მშვიდი და აუჩქარებელი მოქმედებით, რადგან თვითონ ყოველთვის ჩქარა მოქმედებს. გარდა ამისა, ქოლერიკის სწრაფ მოქმედებას შესაძლოა მეტი შეცდომებიც ახლდეს თან, რაც არასასიამოვნო იქნება როგორც ფლეგმატიკისათვის, ისე თვითონ ქოლერიკისათვის. თავის მხრივ, ფლეგამიტიკის სიდინჯე და ყოყმანი ასევე შეიძლება გახდეს ქოლერიკის უკმაყოფილების საგანი. გარკვეული პერიოდის განმავლობაში კოლეგები „აგროვებენ“ ბრავს გულში და კონფლიქტი ფარულად მიმდინარეობს. თუ ჩვენი მენარმე დროზე ვერ მოახერხებს სავარაუდო კონფლიქტის „ამოცნობას“, ერთ მშვენიერ დღეს იგი შეიძლება დადგეს ფაქტის წინაშე, რომ საწარმოო პროცესი საცხოვრებელ ჩაშლილია, ხოლო ჩვენი ქოლერიკი და ფლეგმატიკი „გაბუტულები“ სხედან სხვადასხვა კუთხეში და გადაჭრით უარს ამბობენ თანამშრომლობაზე.

გარდა ამისა, ტემპერამენტი შეიძლება გახდეს მენარმის ქცევით გამოწვეული სარისკო სიტუაციების შექმნის მიზეზი. მიწვინა ბერიძე შეიძლება თვითონ იყოს მელანქოლიკის ტიპის ადამიანი, რაც შეიძლება მოქმედებდეს მის მიერ ბაზარზე მოქმედების შერჩეულ სტრატეგიაზე. მაგალითად, თავისი საქმიანობის დასაწყისში მან შეიძლება აარჩიოს სტანდარტიზებული პროდუქციის გამოშვებისა და ბაზრის გეოგრაფიის გაფართოებაზე ორიენტირებული სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს, რომ მენარმე შეიმუშავებს რამდენიმე პროდუქტს (რომლებიც, მისი აზრით, თავისი მახასიათებლებით შეესაბამება მომხმარებელთა ფართო წრეს) და იზრუნებს, რომ ნელ-ნელა გააფართოოს თავისი საწარმოს გეოგრაფიული არეალი ერთი და იგივე პროდუქტების საფუძველზე. შესაძლოა, ეს მართლაც ოპტიმალური სტრატეგია იყოს, და გარკვეულ პირობებში მენარმე უზრუნველყოს შემოსავლების მისაღები დონით. მაგრამ ერთ მშვენიერ დღეს მენარმემ შეიძლება ნაიკითხოვს ყურნალ „ბიზნესი და მენეჯმენტის“ მორიგ ნომერში რომელიმე მეცნიერის სტატია იმის თაობაზე, რომ თანამედროვე სამყაროში პროდუქტის დივერსიფიცირება ყველაზე მეტად ამართლებს ბაზარზე ბრძოლის

დროს. მინდია ბერიძე, როგორც ტიპური მელანქოლიკი, შეიძლება ადვილად მოექცეს ამ სტატიის გავლენის ქვეშ და თავისი საბაზრო სტრატეგია, რომლის მეშვეობითაც იგი პირველ ნაბიჯებს დგამს ბაზარზე საკუთარი წილის გაფართოებასთან დაკავშირებით, შეცვალოს და გადავიდეს პროდუქტის დივერსიფიცირებისა და მომხმარებლისათვის მრავალფეროვანი პროდუქტების ფართო ასორტიმენტის შეთავაზებაზე. რა თქმა უნდა, სტრატეგიის ამგვარი შეცვლა დამატებით დანახარჯებთან და სანარმოო ოპერაციების გადანაწილებასთან იქნება დაკავშირებული, რაც, თავისთავად, საზიანოა სანარმოს ფინანსური მაჩვენებლებისათვის.

**დ) ფორსმაჟორული მექანიზმი.** ესაა სიტუაცია, როდესაც გარემო პირობების ზემოქმედებიდან გამომდინარე, გარკვეულ პროცესში მონაწილე პირების მოქმედებები ქმნის საფრთხეს რომელიმე მათგანისათვის, ყველასათვის, ან საერთო საქმისათვის. ფორსმაჟორული მექანიზმი „ირთვება“, როდესაც სანარმოო ოპერაციებში ჩართულ პირებს ექმნებათ გარკვეული მიმართულებით მოქმედების აუცილებლობა და მათ „სხვანაირად“ არ შეუძლიათ. ფორსმაჟორული მექანიზმის მოქმედება ჩვენ ერთხელ უკვე განვიხილეთ მყიდველის ან გამყიდველის დროში შეზღუდულობის მაგალითზე, როდესაც რისკების კლასიფიკაციას ვახდენდით. აქ მოვიყვანთ კიდევ ერთ ჰიპოთეტიურ მაგალითს, ამჯერად, მინდია ბერიძის საცხოვრებელ დაკავშირებით.

წარმოიდგინეთ, რომ მენარმე ქირაობს თანამშრომელს, რომელიც მარტოხელა დედაა. მიუხედავად თანამშრომლის მაღალი პროფესიონალიზმისა, მას დღის განმავლობაში შეიძლება მოუხდეს ბავშვებთან დაკავშირებით გარკვეული დროით სამუშაოდან წასვლა. ამ ხნის განმავლობაში იგი ვერ შეძლებს მასზე დაკისრებული მოვალეობების შესრულებას. თავისთავად ცხადია, რომ მინდია ბერიძე არასოდეს გამოიყენებს ამ მიზეზს იმისათვის, რომ თანამშრომელს კონტრაქტი შეუნწყვიტოს, მისი, როგორც მენეჯერის, გადანაწილებასა და შემთხვევაში ზემოქმედებს სოციალური, ფსიქოლოგიური, ეროვნული და გარკვეულწილად, მმართველობითი ფაქტორები. მაგრამ ფაქტია, რომ ამ შემთხვევაში სანარმოო პროცესების ეფექტიანობა მცირდება, რასაც მენარმის მოგებისა და შემოსავლების შემცირება შეუძლია. რა თქმა უნდა, მინდია ბერიძე შეეცდება ააწყოს წარმოების ტექნოლოგიური სქემა ისე, რომ ამგვარ სიტუაციაში სანარმოო პროცესების შეფერხება არ მოხდეს, მაგრამ ეს უკვე შემდეგ თავებში განსახილველი საკითხია. აქ, უბრალოდ, იმის დაფიქსირება გვინდა, რომ რისკების იდენტიფიკაციის ეტაპზე გადანაწილებების მიმღებმა პირმა უნდა გაითვალისწინოს სამენარმეო საქმიანობაში ჩართული ადამიანებისათვის დამახასიათებელი სხვადასხვა თვისება და მათზე მოქმედი

ფაქტორები, როგორც პიროვნული, ისე მიმდინარე სოციალური, ეკონომიკური თუ სხვა პირობებით გამოწვეული.

საბოლოო ჯამში, ქცევითი რისკის იდენტიფიცირება დადის იმის გარკვევაზე, თუ მოცემულ სამეწარმეო აქტიურობასთან დაკავშირებული პირები, გამომდინარე მათი ტემპერამენტიდან, სიტუაციის რაციონალური შეფასებიდან, პროფესიონალიზმიდან და მათი ქცევის განმსაზღვრელი განსხვავებული პირობებიდან, როგორ გადაწყვეტილებას მიიღებენ ამ სიტუაციაში ქცევის შესახებ. თუ გადაწყვეტილების მიმღები პირი განსაზღვრავს ყოველი მისი პარტნიორის მოტივაციურ პორტრეტს, მისთვის შედარებით ადვილი იქნება იმის პროგნოზირება, თუ როგორ მოიქცევა ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში ყოველი მათგანი და რა შეიძლება მოჰყვეს მათ ურთიერთქმედებას. ამის საფუძველზე უკვე ადვილია ქცევითი რისკის მართვის სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზება.

ქვემოთ წარმოდგენილია პიროვნების მოტივაციური პორტრეტის შექმნის ერთ-ერთი მცდელობა. დავუშვათ, რომ მიზნია ბერიძეს სურს თავის ახალგაზსნილ ფილიალში ოთხი თანამშრომლის აყვანა. მენარმეს აინტერესებს, რამდენად კარგად შეეწყობიან ეს ადამიანები ერთმანეთს და რამდენად ეფექტიანი იქნება მათი ურთიერთთანამშრომლობა როგორც შიდა კონფლიქტების, ისე მათი შრომის ნაყოფიერების თვალსაზრისით.

დავუშვათ, რომ ოთხივე დასაქირავებული თანამშრომელი თანახმაა იმ ხელფასად იმუშაოს, რომელსაც მათ მენარმე სთავაზობს – ამ დაშვების გარეშე ჩვენი ანალიზი უფრო რთული გახდება, რადგან დანიშნული ხელფასის ან რაიმე სხვა სახის მისაღები სარგებლის ოდენობა ქცევითი რისკის წარმოშობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს – თუ, მაგალითად, თანამშრომელი თელის, რომ მას უფრო მეტი ხელფასი ეკუთვნის, ვიდრე უხდიან, ეს მაშინვე აისახება მის ურთიერთობებზე თანამშრომლებთან, საქმიან პარტნიორებთან, ხელმძღვანელებთან და ა. შ. ამგვარი სახის საფრთხეები რაციონალური მექანიზმის მოქმედების ტიპური მაგალითებია.

მიზნია ბერიძე თითოეული თანამშრომლის მოტივაციის ხარისხს აფასებს იმ კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც ჩვენ ზევით წარმოვადგინეთ: მაგალითად, პირველი თანამშრომელი, როგორც რაციონალურად მოაზროვნე ადამიანი, რომელსაც, ამავე დროს, გააჩნია პროფესიონალიზმის გარკვეული დონე, წარმოადგენს გარკვეული ტემპერამენტის მქონე ტიპს და გააჩნია ქცევის განმპირობებელი რიგი სპეციფიკური თვისებებისა, რამდენად იქნება მოტივირებული სანარმოო პროცესებში მონაწილეობასა და ურთიერთთანამშრომლობაზე ჯგუფის სხვა წევრებთან.

მინდია ბერიძეს შეუძლია მარტივი, 0-დან 100-მდე შკალის გამოყენებით შეაფასოს თითოეული თანამშრომელი ზემოთ აღნიშნული ოთხივე კრიტერიუმის მიხედვით. მაგალითად, იგი აფასებს პირველ თანამშრომელს რაციონალურობის კრიტერიუმით სამუშაოსადმი მისი მოტივაციის ხარისხის მიხედვით შემდეგნაირად: თუ თანამშრომელი ისწრაფვის ზედმინევენით კარგად შეასრულოს სამუშაო და ამავე დროს, ამჟღავნებს კრეატიულობის გარკვეულ ხარისხს, რადგან მას გათავისებული აქვს, რომ ამით გაიზრდება სანარმოო შემოსავლები და, აქედან გამომდინარე, მისი პირადი კეთილდღეობაც, მაშინ იგი მაღალ ქულებს მიიღებს, მაგალითად, 91-დან 100-მდე; მეორე თანამშრომელი, რომელიც უბრალოდ ისწრაფვის შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები და საკმაოდ უგულისყუროა, შესაბამისად, ნაკლებ ქულებსაც მიიღებს, მაგალითად, 45-დან 65-მდე; მესამე თანამშრომელი, რომელიც თვლის, რომ მას შეუძლია სამუშაოს მინიმალური ოდენობა შეასრულოს, რადგან ჯგუფის სხვა წევრები მაინც გააკეთებენ საერთო საქმეს, ყველაზე ნაკლებად მოტივირებულს წარმოადგენს და შესაძლოა 0-დან 10 ქულამდე მიიღოს.

შედარებით უფრო ადვილია პროფესიონალიზმის დონის შეფასება, რომელიც არ გულისხმობს პიროვნების მოქმედებების იმდენად ფართო ჩამონათვალს, რომელსაც ადგილი შეიძლება ჰქონდეს იმის გამო, რომ რომელიმე თანამშრომელმა, გამომდინარე გონებაში განხორციელებული „შემოსავლები-დანახარჯების“ ანალიზის შედეგებიდან, გადანყვიტა სანარმოო პროცესის დროს სწორედ ასე მოიქცეს და არა სხვაგვარად.

ტემპერამენტი ასევე შეიძლება ქულებით შეფასდეს, მაგალითად, აშკარად გამოხატული ქოლერიკი და მელანქოლიკი, ალბათ, უფრო დაბალ ქულებს მიიღებენ, ვიდრე სანგვინიკი და ფლეგმატიკი; ამ შემთხვევაში მინდია ბერიძე აფასებს მათ როგორც ურთიერთობის დამყარების და შენარჩუნების, ისე მწარმოებლურობის უნარებს.

ანალოგიურ სქემას იყენებს მენარმე ფორსმაჟორული გარემოებების შეფასებისათვის – დაქირავებული თანამშრომელი, რომელიც სხვადასხვა გარემოების გამო ვერ ახერხებს მთელი ყურადღებით ჩაერთოს სანარმოო პროცესებში, უფრო დაბალი ქულებით შეფასდება, ვიდრე თანამშრომელი, რომელსაც ამგვარი გარემოებები არ გააჩნია და მას შეუძლია მთელი სამუშაო დრო დაუთმოს სანარმოო საქმიანობას. ცხრილში 4.5 წარმოდგენილია მინდია ბერიძის მიერ დაქირავებული ოთხი თანამშრომელის მოტივაციური პორტრეტები.

ცხრილი 4.5. მოტივაციური პორტრეტის მატრიცა

#	თანამშრომელი	რაციონალური ბის დონე	პროფესიონალიზმის დონე	ტემპერამენტი	ფორსმაჟორული გარემოებები	პირის საშუალო შეფასება
	1	2	3	4	5	6
1	I თანამშრომელი	მოტივირებულია კარგად შეასრულოს სამუშაო, კრეატიულია. 95 ქულა	მაღალი პროფესიონალიზმი. 100 ქულა	ქოლერიკი. 35 ქულა	მარტოხელა დედა, გადის ხანაბან სამუშაოდან. 40 ქულა.	67,5
2	II თანამშრომელი	ზუსტად ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობებს. 90 ქულა	საშუალო პროფესიონალიზმი. 60 ქულა.	სანგვინიკი. 95 ქულა.	არ გააჩნია განსაკუთრებული გარემოებები, შეუძლია მთელი დღე იყოს სამსახურში. შეუძლია დარჩეს სამსახურის შემდგავც. 100 ქულა.	86,25
3	III თანამშრომელი	ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობებს, მაგრამ უგულისცემა. 50 ქულა	დაბალი პროფესიონალიზმი. 35 ქულა.	ფლემმატიკი. 75 ქულა.	არ გააჩნია განსაკუთრებული გარემოებები, შეუძლია მთელი დღე იყოს სამსახურში. 90 ქულა.	62,5
4	IV თანამშრომელი	ცდილობს მინიმალური ფუნქციები შეასრულოს და სხვის ხარჯზე გავიდეს. 15 ქულა.	არაპროფესიონალი. 5 ქულა.	მელანქოლიკი. 20 ქულა.	სტუდენტია, ამიკომდლის გარკვეულ წაწილს უთმობს სწავლასთან დაკავშირებულ საქმიანობას. 35 ქულა.	39
5	ჯგუფის საშუალო შეფასება					70

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ყველაზე მოტივირებული მეორე თანამშრომელია, რომელიც, მიუხედავად საშუალო პროფესიონალიზმისა, ფსიქოლოგიურად ნარმოდგენს პიროვნებას, რომელიც ადვილად შედის სანარმოო კონტაქტებში სხვებთან და შეუძლია გუნდში მუშაობა, მიუხედავად კრეატიულობის ნაკლებობისა, შეუძლია ზუსტად შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები, იყოს მთელი დღე სამსახურში და, თუ საჭიროა, დათანხმდეს ზეგანაკვეთურ მუშაობაზეც. თავისი მოტივირებულობის დონით იგი სჯობს პირველ თანამშრომელს, რომელიც პროფესიონალიზმის ხარისხით პირველ ადგილზეა.

მინდია ბერიძეს შეუძლია ასეთივე სკალის მეშვეობით შეაფასოს დაქირავებული თანამშრომლებისაგან შედგენილი გუნდის ეფექტიანობის ხარისხი. ამისათვის საჭიროა გუნდის წევრთა მოტივაციური შეფასებების საშუალოს პოვნა. შედეგად მიღებული ქულა ასახავს მოცემული გუნდის მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებელს – ფსიქოლოგიური, პროფესიონალური, რაციონალური და ფორსმაჟორული ელემენტების რთული კომპლექსის ინტეგრირებულ მაჩვენებელს, რომელიც შეიძლება 0-დან 100-მდე მერყეობდეს. მინდია ბერიძეს შეუძლია ჩამოაყალიბოს შეფასების კრიტე-

რიუმებიც: 76-100 ქულა – სამენარმეო ოპერაცია მაღალი ეფექტიანობით განხორციელდება; 51-75 ქულა – სამენარმეო ოპერაცია საშუალო ეფექტიანობით განხორციელდება; 26-50 ქულა – სამენარმეო ოპერაცია დაბალი ეფექტიანობით განხორციელდება; 0-25 ქულა – სამენარმეო ოპერაციის ეფექტიანობას საფრთხე ემუქრება. როგორც ცხრილში 4.5 არის ნაჩვენები, მოცემული ჯგუფის მოტივაციის საშუალო დონე 70-ს უტოლდება, რაც ნიშნავს, რომ მინდია ბერიძეს შეუძლია დაასკვნას, რომ სამენარმეო ოპერაცია მოცემული გუნდის მუშაობის შედეგად საშუალო ეფექტიანობით იქნება განხორციელებული.

მოტივაციური პორტრეტის მატრიცა საშუალებას აძლევს მინდია ბერიძეს არა მარტო შეაფასოს ქცევითი რისკის ხარისხი, არამედ დაგეგმოს ანტისარისკო სტრატეგიებიც – ცხრილი ნათლად აჩვენებს ძირითად პრობლემებს, რომლებიც სანარმოო ოპერაციების ეფექტიანობას ამცირებს.

საჭიროა რამდენიმე სიტყვა ვთქვათ იმაზეც, თუ როგორ უნდა მოგროვდეს ინფორმაცია ქცევითი რისკების შესახებ. როგორც განსაზღვრებიდან გამომდინარეობს, ამ დროს გროვდება ინფორმაცია ადამიანთა მოქმედებების შესახებ.

არსებობს ადამიანების შეცნობის ორი ურთიერთდაკავშირებული მეთოდი. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა პირადი კონტაქტები ადამიანებთან. ამ შემთხვევაში შეიძლება სოციალური და კულტურული კონტაქტის ატმოსფეროს შეცნობა პირადი გამოცდილების საფუძველზე, ადამიანთა ქცევაში საერთოსა და განსაკუთრებულის დანახვა, სხვა ადამიანის მოტივებსა და მოქმედებებზე გავლენის მექანიზმების გაცნობიერება.

მეორე კომპონენტია პიროვნების ფსიქოლოგიის თეორიული შესწავლა. ამ დროს შეიძლება ამ სფეროში დაგროვილი გამოცდილების, სამეცნიერო რეკომენდაციების, აპრობირებული კონცეფციებისა და პრინციპების, კატეგორიებისა და კანონების, სტრატეგიებისა და ტაქტიკური სვლების საფუძველზე პიროვნების ფსიქოლოგიური პორტრეტის იდენტიფიკაცია და მასზე შემოდგომი ზემოქმედების დაგეგმვა სხვადასხვა სახის ქცევითი რისკების თავიდან აცილების ან შემცირების მიზნით. მენარმეს ამ საკითხების გადაჭრისას ბევრად ეხმარება ინდივიდების ძირითადი ფსიქოლოგიური ტიპების კლასიფიკაცია, რომელიც ჩვენ ზემოთ უკვე განვიხილეთ.

პიროვნების ფსიქოლოგიური ტიპების ჩვენი შემდგომი კლასიფიკაცია ასევე წარმოადგენს სასარგებლო ინსტრუმენტს, რომლის გამოყენებაც შეიძლება საქმიანი მოლაპარაკების მომზადების პერიოდში სავარაუდო კონფლიქტური სიტუაციების იდენტიფიცირებისათვის.

კლასიფიკაციაში წარმოდგენილია მოლაპარაკებაში მონაწილე პირის ცხრა აბსტრაქტული ტიპი: „მოჩუბარი“; „ჭორიკანა“;

„ყველაფრის მცოდნე“; „არამკითხე“; „მშობარა“; „პოზიტიური ადამიანი“; „ცივი, მიუდგომელი ადამიანი“; „უინტერესო“; „დიდი კაცი“.

ეს ტიპები შეიძლება პირობითად სამ ნაწილად დავყოთ: ა) ისინი, ვინც ზედმეტად აქტიური ან აგრესიულია; ბ) ისინი, ვინც „ოქროს შუალედს“ შეადგენენ; გ) ისინი, ვინც ზედმეტად პასიურია.

„მოჩნუბარი“ იქცევა ნიჰილისტურად განსახილველ თემასთან დაკავშირებით, ამავე დროს, არ იკავებს ემოციებს. მას შეუძლია ნებისმიერ წამს გავიდეს პროფესიონალური საუბრის ფარგლებს გარეთ. საუბრის დროს იგი მოუთმენელია, თავშეუკავებელი და აგრესიული. თავისი პოზიციით და ქცევით უხერხულ მდგომარეობაში აყენებს ირგვლივ მყოფებს და ქვეცნობიერად აიძულებს მათ, რომ არ დაეთანხმონ მის მტკიცებულებებს და ვარაუდებს. საჭიროა ასეთი თანამოსაუბრის „მკვდარ ზონაში“ მოქცევა – კორექტული, ცივი და კომპეტენტური პოზიციის დაჭერა. საჭიროა მასთან პირისპირ დალაპარაკება მისი ქცევის და თქვენი სამენარმეო საქმიანობის მიმართ ნეგატიური პოზიციის დაჭერის ჭეშმარიტი მიზეზების გამოსარკვევად.

მოლაპარაკების შედეგების თვალსაზრისით სხვა საშიში პირია - „ჭორიკანა“. იგი ხშირად უტაქტოდ და ყოველგვარი აშკარა მიზეზის გარეშე წყვეტს მოლაპარაკების მიმდინარეობას. ამ დროს სრულებით არ აქცევს ყურადღებას, რას, რატომ და როდის ლაპარაკობს. საჭიროა ასეთი ადამიანის ქცევაზე კონტროლი, რათა მან არ ამოაბრუნოს პრობლემა თავდაყირა მხოლოდ იმიტომ, რომ „შეხედოს მას სხვა კუთხიდან“. საჭიროა მისი დაბრუნება მოლაპარაკების თემის ფარგლებში, როცა იგი ცდილობს ამ თემიდან გადახვევას.

მსგავს პრობლემებს ქმნის „ყველაფრის მცოდნე“. იგი ცდილობს ყველა საკითხში გაერკვიოს, მაშინაც კი, როცა არაფერი ესმის. იგი ფიქრობს, რომ ყველაფერი იცის. მას გააჩნია საკუთარი აზრი ყველაფერზე და ყოველთვის ითხოვს სიტყვას. საჭიროა ამ ადამიანზე გამუდმებული კონტროლი და შეხსენება, რომ მოლაპარაკების პროცესში სხვა მონაწილეებსაც გააჩნიათ საკუთარი აზრი. მას შეიძლება მიეცეს გარკვეული შუალედური დასკვნების ფორმულირების საშუალება. იმ შემთხვევაში, თუ მისი ვარაუდები ძალიან სარისკოა, საჭიროა, რომ სხვა პარტნიორებმა აუცილებლად დააფიქსირონ თავისი პოზიცია ამ ვარაუდების მიმართ.

იგივე რიგში დგას „არამკითხე“. იგი უამრავ კითხვას სვამს ყველაფრის თაობაზე. საჭიროა გადამწყვეტი მოქმედებები ამ ადამიანთან საქმიანი ურთიერთობებისას – თუ მისი კითხვები მოლაპარაკების საგანს ეხება, სწრაფად საჭიროა პასუხის გაცემა. ასევე აუცილებელია სწრაფი პასუხების გაცემა საინფორმაციო ხასიათის კითხვებზე. ზედმეტი დროის ხარჯვის თავიდან აცილების

მიზნით, საჭიროა დაფიქსირდეს მისი სისწორე იმ საკითხებში, რომლებზეც პასუხებს ვერ გაცემთ.

სხვანაირად იქცევიან „ოქროს შუალედის“ წარმომადგენლები: „მშვიდარას“ ახასიათებს საკუთარ თავში დარწმუნებულობის ნაკლებობა. იგი უფრო ჩუმად იქნება, ვიდრე გამოთქვამს რაიმე აზრს, რადგან ცდილობს არ თქვას ისეთი რამე, რაც, მისი აზრით, სულელური ან სასაცილო იქნება. მასთან ურთიერთობის დროს საჭიროა დელიკატურობა — ასეთ ადამიანს უნდა მისცეთ მარტივი საინფორმაციო კითხვები, ხოლო თუ მან გამოთქვა რაიმე სასარგებლო შენიშვნა ან ვარაუდი, საჭიროა მისთვის სტიმულის მიცემა, რათა განავრცოს თავისი აზრი.

„პოზიტიური ადამიანი“ საქმიანი პარტნიორის ყველაზე მოსახერხებელი ტიპია. იგი კეთილგანწყობილი და შრომისმოყვარეა, მასთან შეიძლება მშვიდი და რაციონალური მოლაპარაკებების გამართვა. იგი ზედმეტს და ტყუილად არ ლაპარაკობს. იგი თქვენი მოკავშირეა რაციონალურობის სფეროში. საჭიროა მისი პოზიციების მაქსიმალურად მიღება, მხარდაჭერა და გავრცელება. საჭიროა მასთან ერთობლივი პოზიციის შემუშავება, განსაკუთრებით, რთულ, საკამათო საკითხებზე.

„ცივი, მიუდგომელი ადამიანი“ ზედმეტად პასიურ ადამიანთა რიცხვს განეკუთვნება. იგი თავის თავში ჩაკეტილია, თითქოს განყენებულად დგას კონკრეტული საქმიანი საუბრის თემისა და სიტუაციისაგან. იგი ცდილობს აჩვენოს, რომ ეს ყველაფერი მისი ყურადღების ღირსი არ არის. საჭიროა მისი ამ მდგომარეობიდან გამოყვანა, უპირველეს ყოვლისა, იმის გარკვევა, რატომ იქცევა იგი ამგვარად.

განხილულთან ახლოს დგას „უინტერესო ადამიანი“ — მას საქმიანი ურთიერთობის თემა საერთოდ არ აინტერესებს. მის მიმართ იგივე „სანქციების“ გამოყენებაა საჭირო. საჭიროა მისი „გამოღვიძება“ — მისთვის საინფორმაციო ხასიათის შეკითხვების დასმა, მისი ინტერესების სფეროს გარკვევა და ა. შ.

ყველაზე პასიურია „დიდი კაცი“ — მას არ უყვარს კრიტიკა, არც პირდაპირი და არც ირიბი. იგი გრძნობს თავს და იქცევა, როგორც პიროვნება, რომელიც ყველა დამსწრეზე მაღლა დგას. საჭიროა ასეთ ადამიანს შეუმჩნეველად შევთავაზოთ დაიჭიროს თანაბარუფლებიანი პარტნიორის ადგილი კონკრეტულ საქმიან ურთიერთობაში.

მოცემული კლასიფიკაცია მონოდებულია, დაეხმაროს მენარმეს მოლაპარაკებაში მონაწილე კონტრაგენტის ტიპის განსაზღვრაში, გაითვალისწინოს მისი პიროვნული თვისებები და გამოიყენოს ისინი საქმიანი ურთიერთობების დაგეგმვისა და განხორციელების დროს.

დაბოლოს, ყურადსაღებია რისკის შემცველი კიდევ ერთი სიტუაცია, რომელიც უშუალო კავშირშია ქცევითი რისკის იდენტიფიცირებასთან — ეს არის არასწორი შეფასების რისკი. ამ

რისკს ექვემდებარება ადამიანი, რომელიც ქცევითი რისკის იდენტიფიცირების პროცესში მოქმედი პირების მოტივაციური პორტრეტების შედგენითაა დაკავშირებული. ამ ადამიანმა ან ადამიანთა ჯგუფმა, გამომდინარე არასრულყოფილი ცოდნიდან ფსიქოლოგიის სფეროში, არასაკმარისი გამოცდილებიდან მოცემულ საქმეში, არასაკმარისი ინფორმაციიდან შესაფასებელი პიროვნებების შესახებ, ან საკუთარი სუბიექტური შეხედულებებიდან კონკრეტული პირების შესახებ, შესაძლოა, არასწორი დასკვნა გამოიტანოს სამენარმეო ოპერაციაში მონაწილე პირების შესახებ, და სიტუაციებში, სადაც კონფლიქტი არაა მოსალოდნელი, იწინასწარმეტყველოს მისი დადგომა, ხოლო სიტუაციებში, რომლებიც პოტენციურად კონფლიქტსაშია, დაასკვნას, რომ პრობლემები არ შეექმნება. არასწორი იდენტიფიკაციის პროცესი გამოიწვევს მცდარი ანტისარისკო სტრატეგიის შემუშავებას, რაც სათუოს გახდის რისკის მართვის ეფექტიანობას მოცემულ სიტუაციაში.

### „ბუნებრივი“ რისკის იდენტიფიკაცია

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, „ბუნებრივი“ რისკი წარმოადგენს საფრთხის შემცველ სიტუაციას, რომლის წარმოშობის მექანიზმის ბუნების დადგენა ძნელია. მეორე თავში, როდესაც ჩვენ რისკების კლასიფიკაციით ვიყავით დაკავებული, მოვიყვანეთ „ბუნებრივი“ რისკების რამდენიმე მაგალითი. ამჯერად შევეცდებით ამგვარი სიტუაციების იდენტიფიკაციის რამდენიმე მეთოდი განვიხილოთ.

ჩვენი პირველი მეთოდი რანდომიზაციის მეთოდს წარმოადგენს. ამ შემთხვევაში მენარმემ შეიძლება „დაამსგავსოს“ „ბუნებრივი“ რისკი შემთხვევით, ამგვარი მიდგომის საფუძველზე გააგრძელოს მისი ანალიზი ჩვენ მიერ ზევით უკვე განხილული მეთოდების მეშვეობით.

მაგალითისათვის, მინდია ბერიძის თანაქალაქელმა, მაკა ძნელაძემ, რომელსაც პატარა სამკერვალო ფაბრიკა აქვს, უნდა გადაჭრას შემდეგი ამოცანა – დაგეგმოს მომავალი წლისათვის გამოსაშვები ტანისამოსის ასორტიმენტი. მენარმისათვის გადამწყვეტია იმის ცოდნა, თუ როგორი ტანისამოსი იქნება მოდაში მომავალ წელს – ამაზეა დამოკიდებული, გაიყიდება თუ არა მის მიერ წარმოებული პროდუქცია, და მიიღებს თუ არა მაკა ძნელაძე მოგებას.

მაგრამ, როგორ უნდა დაადგინოს მენარმემ, როგორ ტანისამოსს ჩაიცვამენ მისი მომხმარებლები? არის საფრთხე, რომ მაკა ძნელაძე დაადგენს გარკვეულ ასორტიმენტს მომავალი წლისათვის, მაგრამ მომხმარებლები შეიძლება სულ სხვანაირ ტანსაცმელს არჩევენ და მაკა ძნელაძე შემოსავლებს დაკარგავს.

სტოქასტიკური მეთოდების გამოყენებით, მენარმისათვის რისკის იდენტიფიკაცია შეიძლება ძალიან რთული აღმოჩნდეს, რადგან სტატისტიკური მონაცემების შეგროვების შედეგად, მენარმემ, შესაძლოა, ვერ დაინახოს გამოკვეთილი ტენდენცია მოდის ცვლილებასთან დაკავშირებით. მრავალი წლის მონაცემებში სტილის, ფერის, დიზაინის ცვლილების შესახებ შეიძლება უბრალოდ არ აღმოჩნდეს არავითარი ციკლურობა ან გამოხატული ტენდენცია. მას ასევე შეიძლება არ გააჩნდეს საკმარისი ინფორმაცია კლასიკური ალბათური ფორმულების ან მოვლენათა ალგებრის მეთოდებით სარგებლობისათვის.

მაკა ძნელად იხედავს შედეგები შეიძლება მიიღოს, თუ დააპირებს რისკის იდენტიფიკაციას ქცევითი მეთოდების გამოყენებით. მენარმემ შეიძლება განიხილოს მოცემულ ბიზნესში მთავარი მოქმედი პირების ქცევის მოტივები, შექმნას მოტივაციური პორტრეტები როგორც ინდივიდებისათვის, ასევე საწარმოებისათვის, მოიწვიოს ექსპერტები, მაგრამ მაინც ვერ დაინახოს მოდის ცვლილების საერთო სურათი, რომელიც მას დაეხმარებოდა ტანისამოსის სწორი ასორტიმენტის შერჩევაში.

ამდენად, რანდომიზაციის მეთოდის, ისევე, როგორც ქვემოთ მოყვანილი სხვა მეთოდების გამოყენების შემთხვევაში, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მენარმის სუბიექტური შეფასებები. რანდომიზაციის მეთოდი გულისხმობს „ბუნებრივ“ რისკის განხილვას, როგორც სტოქასტიკურის და სუბიექტური შეფასებების გარკვეული დოზით გამოყენებით, სარისკო სიტუაციის იდენტიფიცირებას.

რა თქმა უნდა, მაკა ძნელად შეუძლია შემოიკრიბოს კრეატიული ადამიანები და მათი დახმარებით შექმნას საკუთარი ორიგინალური სტილი და გაიჩინოს საკუთარი კლიენტების წრე, რაც მოდის ბიზნესისათვის ყველაზე ოპტიმალურ გამოსავალს წარმოადგენს. მაგრამ მცირე მასშტაბის საწარმოსათვის, რომელსაც ერთდროულად უხდება კრეატიული მუშაობა, ასორტიმენტის შერჩევა, მრავალი მიმდინარე ტექნიკური საკითხის გადაჭრა და გასაღების სისტემის აწყობა, შესაძლოა, რესურსები საკმარისი არ აღმოჩნდეს.

მენარმემ ასევე შეიძლება ნახოს გამოსავალი სიტუაციიდან, თუ ყოველთვის საქმის კურსში იქნება თანამედროვე მოდის უახლოესი ტენდენციების შესახებ, თუმცა ამ შემთხვევაში იქმნება ძალიან დიდი მოცულობის ინფორმაციის მიღებისა და დამუშავების, დასკვნის გამოტანისა და მიზნობრივი ბაზრის საჭიროებებსა და სპეციფიკაზე მორგების პრობლემა.

არსებობს აღნიშნული რისკის გადანყვეტის სხვა მეთოდებიც, თუმცა მათი განხილვა ამ თავის მიზნებში არ შედის. დროებით შევაჩეროთ ანტისარისკო სტრატეგიების მიმოხილვა და დაუბრუნდეთ ჩვენს

ამოცანას – როგორ მოახდინოს მკაცრად დანერგვის იმის იდენტიფიცირება, თუ როგორი ტანისამოსი იქნება მოდაში უახლოეს პერიოდში.

მაგალითად, მენარმეს აინტერესებს, რა ფერებზე დაამყაროს თავისი სასაქონლო ასორტიმენტი მომდევნო ორი-სამი წლის განმავლობაში. მკაცრად დანერგვის შეიძლება გააჩნდეს საკმაოდ დანერგვითი სტატისტიკა მოდაში არსებული ფერების შესახებ ბოლო 30 წლის განმავლობაში (იხ. ცხრილი 4.6):

ცხრილი 4.6. მოდაში არსებული ფერები ბოლო 30 წლის მანძილზე

#	სეზონი	1981-1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005	2006-2010
1	გაზაფხული-ზაფხული	ნარინჯისფერი, ყვითელი	სალათისფერი, იისფერი	ვარდისფერი, თეთრი	მწვანე, ცისფერი	წითელი, თეთრი	იისფერი, ნარინჯისფერი
2	შემოდგომა-ზამთარი	მუქი ლურჯი, მწვანე	ყავისფერი, თეთრი	რუხი, მუქი მწვანე	ბორდოსფერი, თეთრი	ყავისფერი, წითელი	მუქი ლურჯი, რუხი

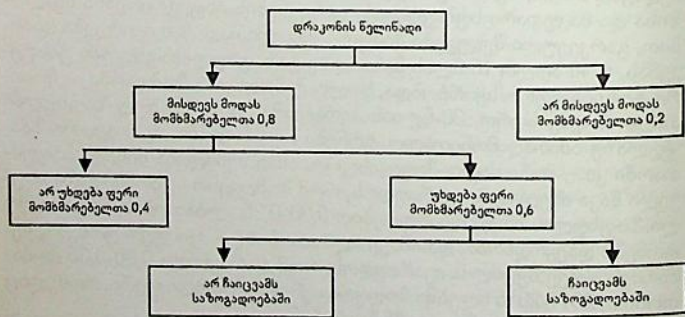
როგორც ჩვენ მიერ წარმოდგენილი ჰიპოთეტიური ცხრილიდან ჩანს, არ არსებობს რაიმე ტენდენცია, ან ციკლურობა ფერების მოდაში შესვლასთან ან მოდიდან გამოსვლასთან დაკავშირებით. მიუხედავად ამისა, მენარმეს შეუძლია, არსებული მონაცემების ანალიზისა და საკუთარი სუბიექტური დასკვნების ინტეგრირების წყალობით, გარკვეული შედეგები მიიღოს. მაგალითად, მან შეიძლება დაასკვნას, რომ ბოლო 15 წლის მანძილზე გაზაფხულ-ზაფხულში ცისფერი ტონები უფრო სჭარბობდა, ხოლო შემოდგომა-ზამთარში — მოწითალო-მოყავისფრო. 30-წლიან პერიოდში კი გაზაფხულ-ზაფხულში ყველაზე ხშირად მოწითალო ტონები იყო მოდაში, შემოდგომა-ზამთარში კი — მოწითალო-მოყავისფრო. ამან შეიძლება მისცეს საფუძველი მკაცრად დანერგვის ივარაუდოს, რომ მომდევნო სეზონში გაზაფხული-ზაფხულის მოდა დაახლოებით 0,30-0,35 ალბათობით მოწითალო ტონებს დაეყრდნობა, და ამავე ალბათობით — ცისფერ ტონებს, მენარმეს ასევე შეუძლია ივარაუდოს, რომ დარჩენილი 0,30-0,35 ალბათობით, 2011-2015 წლებში მოდური იქნება ყვითელი ფერი, რომელიც უკანასკნელად მოდაში იყო 25 წლის წინ.

ასეთივე ანალიზი შეიძლება განხორციელდეს შემოდგომა-ზამთრის სეზონთან დაკავშირებითაც. მენარმემ შეიძლება ივარაუდოს, რომ 0,50-0,60 ალბათობით, მომდევნო სეზონში მოყავისფრო-მოწითალო ტონები იქნება მოდაში, ხოლო 0,10-0,15 ალბათობით — ყოველი შემდეგი ფერიდან: რუხი, ლურჯი, მწვანე და თეთრი.

სიტუაციის ამგვარი გაანალიზება საშუალებას აძლევს მენარმეს გარკვეული ორიენტირები მიიღოს სამომავლო სასაქონლო ასორტიმენტის დაგეგმვის დროს. კიდევ ერთხელ უნდა აღვნიშნოთ, რომ ამგვარი „ბუნებრივი“ რისკის სიტუაციაში მენარმის სუბიექტური შეფასებები დიდ როლს თამაშობენ.

ზოგჯერ შეუძლებელია შეფასდეს შესაძლო შედეგის ალბათობების განაწილება, სუბიექტური მიდგომის საფუძველზეც კი. მენარმეს შეიძლება არ გააჩნდეს მსგავსი რაოდენობრივი დასკვნების გაკეთების გამოცდილება, ასევე, იგი შეიძლება თვლიდეს, რომ ყველა შედეგი ერთნაირად მოსალოდნელი არაა. ამ დროს კარგად მუშაობს მოვლენათა სუბიექტური ალბათობების აღგებრა. ეს მეთოდი, პრინციპში, იგივე შინაარსისაა, რომელიც ჩვენ სტოქასტიკური რისკების იდენტიფიკაციის დროს გამოვიყენეთ, ოღონდ ნაცვლად ობიექტური ალბათური მაჩვენებლებისა, მასში ალბათობათა სუბიექტური შეფასებები ფიგურირებს.

მაგალითისათვის კვლავ მაკა ძნელადის საწარმოში დავბრუნდეთ. დაუშვათ, მენარმე ადგენს სასაქონლო ასორტიმენტს 2012 წლისათვის, რომელიც აღმოსავლური კალენდრის მიხედვით დრაკონის წელია. ბიზნესმენს აინტერესებს, მისი პროდუქციის მომხმარებლებიდან რამდენი აირჩევს წითელი ფერის ტანისამოსს. მის მიერ განხორციელებული ანალიზის შედეგები გრაფიკულად ასახულია ნახაზზე 4.4.



ნახ. 4.4. მოვლენათა ხე

როგორც სქემაზე ვხედავთ, ბიზნესმენი თავის კლიენტებს ორ ნაწილად ჰყოფს – კლიენტების 80%, მისი აზრით, მოდის მიმდევარია, ხოლო 20% მოდას არ მისდევს, აქედან გამომდინარე, 0,80 ალბათობით, ფირმის კლიენტები დაინტერესდებიან წითელი

ფერის ტანისამოსით მოცემულ წელს. ბიზნესმენი აგრძელებს თავის ანალიზს და აკეთებს დასკვნას, რომ მოდის მიმდევართა 40%-ს ნითელი ფერი არ უხდება, ხოლო 60-ს უხდება, ე. ი. მოდის მიმდევართა შორის 0,60 ალბათობით იქნება შერჩეული ეს ფერი. მენარმე ასევე ითვალისწინებს სხვადასხვა სოციალურ-კულტურულ ღირებულებას (ტრადიციებს, ცხოვრების წესს და ა. შ.) და ასკვნის, რომ იმათგან, ვისაც ეს ფერი უხდება, 70% არ ჩაიცვამს ნითელ ფერს, ხოლო 30% ჩაიცვამს ამჯობინებს.

მენარმეს ისლა დარჩენია, ჩვენ მიერ ზევით გამოყენებული ალბათობების გადამრავლების ფორმულა გამოიყენოს და დაიანგარიშოს, მისი ფირმის პროდუქციის მომხმარებლები რა ალბათობით აირჩევენ ნითელ ფერს. ეს ალბათობა შეადგენს:

$$0,8 \times 0,6 \times 0,3 = 0,14$$

ე.ი. სანარმოს პროდუქციის მომხმარებლები 0,14 ალბათობით აირჩევენ ნითელი ფერის ტანისამოსს დრაკონის წელიწადში.

ჩვენი ჰიპოთეტიური მაგალითის შემთხვევაში, მაკა ძნელაძემ ანალიზის დროს გამოიყენა სუბიექტური ალბათობები – მას არ გააჩნდა შესაძლებლობა მიეღო დაზუსტებული ინფორმაცია ბაზრის მდგომარეობის შესახებ, ამიტომ მან სუბიექტური ალბათობების ალგებრა გამოიყენა – თავისი გამოცდილების, ბაზრის ცოდნის, ჭორებისა თუ ექსპერტებისაგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მიანიჭა მოვლენებს საკუთარი შეფასებები და მათი საშუალებით მისთვის საინტერესო მოვლენის ალბათობა გამოიანგარიშა.

ამ დროს მუშაობს ადამიანის, როგორც „ინტუიციური სტატისტიკოსის“, ბუნება, რომელსაც შეაქვს შესწორებები თავის წარმოდგენებში იმისდა მიხედვით, თუ როგორ ივსება ან იცვლება მის ხელთ არსებული ინფორმაცია. ამ დროს ჩნდება დარღვევები ადამიანის ლოგიკურ კომპეტენციაში – ადამიანი იყენებს გარკვეულ პრინციპებს, რომელთა საფუძველზე დასკვნებს აკეთებს და რაც უფრო დეტალიზებული ხდება გარკვეული სცენარი, მით უფრო დარწმუნებული ხდება ადამიანი თავის დასკვნებში: მომავალი, რომელიც უფრო ბევრი დეტალითაა აღჭურვილი, მისთვის უფრო სანდო ჩანს. აქ მოქმედებს ე. წ. „სუბიექტური რეპრეზენტატიულობის“ ეფექტი – მოვლენებით გადატვირთული სცენარები უფრო სანდოდ გამოიყურება, ვიდრე არადეტალიზებული, სქემატური წარმოდგენები. დეტალები, მიუხედავად იმისა, რომ მათ შეიძლება საერთოდ არ ჰქონდეთ პირდაპირი კავშირი განსახილველ მოვლენასთან, ამ მოვლენას ადამიანებისათვის უფრო რეპრეზენტატიულებს ხდიათ, რადგან ასეთი სიტუაციების წარმოდგენა უფრო ადვილია და სიტუაცია უფრო „გასაგები“ ხდება.

რაც უფრო მეტ დეტალს დაუმატებს მაკა ძნელაძე თავის ანალიტიკურ სცენარს — „ადამიანები ამ წელს წითელ ფერს აირჩევენ“; რაც უფრო მეტი ფაქტი და დასკვნები დაემატება ამ სცენარს, მით უფრო რეალური და მით უფრო სანდო ხდება ბიზნესმენისათვის მოცემული მოვლენა.

ხანდახან ალბათობათა განსაზღვრა რთული ხდება. ეს იმიტოა განპირობებული, რომ ადამიანს ინფორმაცია ხვდება არა ალბათობების, არამედ სიხშირეების ფორმით. რეალობაში ადამიანი ხედავს მხოლოდ რაიმე მოვლენის დადგომის სიხშირეებს. ალბათობა მათემატიკური მოვლენაა. მაკა ძნელაძე რეალურად იმას კი არ ხედავს, გენერალურ ერთობლიობაში რამდენი ადამიანი ანიჭებს წითელ ფერს უპირატესობას, იგი ხედავს სიხშირეს იმისა, თუ რამდენჯერ აირჩიეს წითელი ფერი მის საფირმო მაღაზიაში შესულმა კლიენტებმა. ამიტომ სუბიექტური ალბათობების შეფასებისას ხანდახან უპრიანია მოვლენის წარმოდგენა არა ალბათობების, არამედ სიხშირეების ფორმით, რაც მეტ-ნაკლებად მოგვცემს რეალური სიტუაციის მიხედვით შეფასებას და სავარაუდოდ, შეამცირებს შეცდომების ოდენობას.

თუ მენარმე ვერ აფასებს რისკს, როგორც სიხშირეებს, მაშინ მას მაინც შეუძლია შეაფასოს ხიფათი, როგორც სხვაობა შესაძლო ალტერნატივებიდან, ან მიმდინარე შედეგებიდან, ყველაზე კარგ და ყველაზე ცუდ შედეგებს შორის. თუ ესეც შეუძლებელია, მაშინ მენარმეს შეიძლება დაეხმაროს კონცეფცია, რომელსაც მისწრაფების დონე ეწოდება. მისწრაფების დონე არის ნებისმიერი შედეგი, რომელსაც ესწრაფვის მენარმე. მენარმე შეიძლება განიხილავდეს მისწრაფების დონეს, როგორც საუკეთესო შედეგს შესაძლოთაგან, რაციონალურად მოაზროვნე სუბიექტისათვის მისწრაფების დონე შეიძლება იყოს რაიმე კონკრეტული შედეგი საუკეთესო და ყველაზე უარეს ალტერნატივებს შორის. ზოგიერთი სათვის მისწრაფების დონე შეიძლება იყოს ყველა ვარიანტიდან უარესი. პრაქტიკულ საქმიანობაში მენარმეს შეუძლია გამოიყენოს მისწრაფების დონის გაზომვის ყველა მითითებული შედეგი.

„ბუნებრივი“ რისკის იდენტიფიცირებისათვის შეიძლება ექსპერტის შეფასება გამოვიყენოთ. ექსპერტი შეიძლება იყოს ადამიანი, რომელსაც მოცემულ დარგში, ბიზნესში მუშაობის დიდი ხნის გამოცდილება აქვს და შეუძლია იმსჯელოს, რა საფრთხეები შეიძლება წარმოიშვას მოცემულ სამენარმეო საქმიანობასთან დაკავშირებით.

ცხრილი 4.7 წარმოადგენს რისკის ექსპერტული შეფასების მარტივ მოდელს. დავუშვათ, მაკა ძნელაძეს აინტერესებს, თუ როგორია იმის საფრთხე, რომ მისი ყველაზე მსხვილი კონკურენტი ბაზარზე დაინყებს დაბალი ფასების პოლიტიკის განხორციელებას. მენარმემ შეიძლება მოინვიოს სამი გამოცდილი ადამიანი, რო-

მელთაც ამ ბიზნესში მუშაობის დიდი ხნის გამოცდილება აქვთ და დაუსვას მათ ეს შეკითხვა.

ცხრილი 4.7. ექსპერტის შეფასება

კითხვა	ექსპერტი 1	ექსპერტი 2	ექსპერტი 3	საშუალო მაჩვენებელი
როგორია იმის ალბათობა, რომ ყველაზე დიდი კონკურენტი ფასების დაცემის პოლიტიკის განხორციელებას დაინწყებს?	0,25	0,15	0,18	0,19

როგორც ცხრილიდან ჩანს, სამივე ექსპერტი საკმაოდ დაბალ ალბათობას ანიჭებს მოცემულ საფრთხეს. პირველი ექსპერტი თვლის, რომ არის 25 შანსი 100-დან, რომ კონკურენტი ფასების დაგდებას დაინწყებს, მეორე ექსპერტი ამ მოვლენის ალბათობას 0,15 დონეზე აფასებს, ხოლო მესამე ექსპერტი – 0,18 დონეზე. საშუალო მაჩვენებელი სამი ექსპერტის შეფასებებისა 0,19-ს შეადგენს. ექსპერტები აკეთებენ ამგვარ შეფასებებს გამომდინარე იმ გამოცდილებიდან, რაც მათ მიუღიათ ამ ბიზნესში მუშაობის დროს, ამდენად, მათი შეხედულებები მეტ-ნაკლები სიზუსტით ასახავს რეალურ საფრთხეებს.

რა თქმა უნდა, მაკა ძნელადქვს ამის შემდეგ უწევს საკუთარი დამოკიდებულების განსაზღვრა მიღებული რიცხვის მიმართ – გამომდინარე იქიდან, რისკის მოყვარულია, რისკისადმი ნეიტრალური თუ რისკისადმი უარყოფითად განწყობილი, — იგი მიიღებს გადაწყვეტილებას, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მისთვის რიცხვი „0,19“ და მისი შემდგომი ნაბიჯებიც სწორედ ამ გადაწყვეტილებაზე იქნება დამოკიდებული.

### ტექნიკური და ფუნდამენტური ანალიზი

რისკების იდენტიფიცირების პროცესში შესაძლებელია სასარგებლო გამოდგეს ინსტრუმენტები, რომლებიც ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე სიტუაციის პროგნოზირებისა და ფასიანი ქაღალდის ყიდვის ან გაყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების არგუმენტირებისათვის გამოიყენება. ლაპარაკია ტექნიკურ და ფუნდამენტურ ანალიზზე.

ტექნიკური ანალიზი ეყრდნობა ვარაუდს, რომ ფასიანი ქაღალდების ღირებულების ცვლილება გარკვეული ტენდენციებითა და ციკლებით ხდება. მისი განხორციელების დროს მოიპოვებენ სანყის ინფორმაციას ფასიანი ქაღალდების ბაზრისა და ცალკეული აქციების მდგომარეობის შესახებ, იკვლევენ რეტროს-

პექტივას, აკვირდებიან მოთხოვნასა და მიწოდებას ვაჭრობის ბოლო პერიოდში და ცდილობენ გამოავლინონ განმეორებადი და მიმდინარე ტენდენციები.

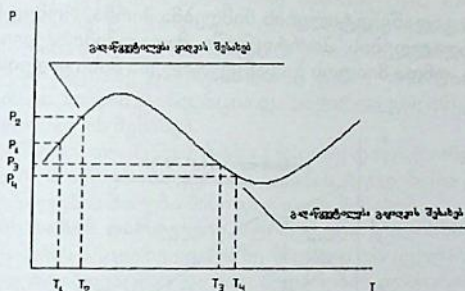
განვიხილოთ ტექნიკური ანალიზის რამდენიმე ინსტრუმენტი:

**ინერციული სტრატეგიის** გამოყენების დროს საჭიროა აქციების რანჟირება შემოსავლიანობის მიხედვით ბოლო მონაცემების საფუძველზე. ამ დროს ეძებენ აქციებს, რომლებიც ბოლო პერიოდში გაძვირდა, და ვარაუდობენ, რომ მათი კურსი გააგრძელებს ზრდას. ეს ვარაუდი ეყრდნობა თეორიას, რომლის მიხედვითაც ბაზარი დადებითად აფასებს იმ აქციებს, რომელთა შემოსავლიანობაც, სავარაუდოდ, მოიმატებს და, ამდენად, ეს აისახება აქციის კურსის გადიდებით. ამ აქციებზე ახდენენ ორიენტირებას შეძენის მიზნით. მეორე მხრივ, ეძებენ აქციებს, რომელთა კურსი ბოლო პერიოდში შემცირდა. ვარაუდობენ, რომ ბაზარი უარყოფითად აფასებს აქციებს, რომელთა შემოსავლიანობაც სავარაუდოდ მოიკლებს, ამდენად, მათზე საბაზრო ფასი დაცემის ტენდენციით ხასიათდება. ამ აქციებზე ხდება ორიენტირება მათი გაყიდვის მიზნით.

ინერციული სტრატეგიის გრაფიკული ინტერპრეტაცია წარმოდგენილია ნახაზზე 4.5.  $T$  ლერძი გვიჩვენებს დროის მომენტს, რომლის დროსაც ფასდება აქციის საბაზრო ფასი, ხოლო  $P$  ლერძზე ფასიანი ქაღალდის საბაზრო ღირებულება არის ასახული.

როგორც ნახაზიდან ჩანს, თუ  $T_1$  და  $T_2$  პერიოდებში დაფიქსირდა  $P_1$  და  $P_2$  ფასები აქციაზე, ანუ სახეზეა ფასის ზრდის ტენდენცია, ინერციული სტრატეგიის მიხედვით უნდა ვივარაუდოთ, რომ მოცემული ფასიანი ქაღალდის ფასი შემდგომში ზრდას გააგრძელებს. შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა, რომელსაც სურს ფასიანი ქაღალდების პორტფელში მაღალშემოსავლიანი აქცია იქონიოს, უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება მისი შეძენის შესახებ.

მეორე მხრივ, თუ  $T_3$  და  $T_4$  პერიოდებში დაფიქსირდა  $P_3$  და  $P_4$  ფასები აქციაზე, ანუ სახეზეა ფასის კლების ტენდენცია, ინერციული სტრატეგიის მიხედვით უნდა ვივარაუდოთ, რომ მოცემული ფასიანი ქაღალდის ფასი შემდგომში კლებას გააგრძელებს. შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა, რომელსაც სურს ფასიანი ქაღალდების პორტფელი გაათავისუფლოს დაბალშემოსავლიანი ფასიანი ქაღალდებისაგან, უნდა მიიღოს გადაწყვეტილების მისი გაყიდვის შესახებ.



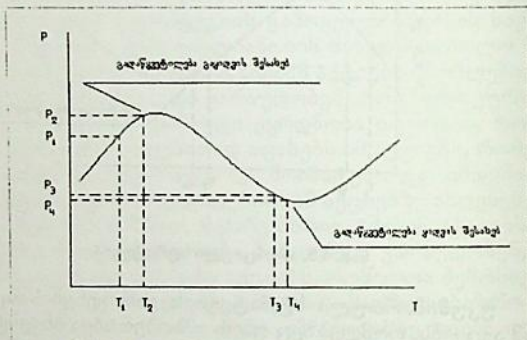
ნახ. 4.5. ინერციული სტრატეგია

უკუმიმართული სტრატეგიის გამოყენებისას, ყიდულობენ იმ აქციებს, რომლებზეც უარს ამბობენ სხვა ინვესტორები და ვარაუდობენ, რომ ეს აქციები არასწორად იქნა შეფასებული ბაზარზე. ის პესიმისტური ინფორმაცია, რომელმაც ამ აქციებზე ფასის დაცემას შეუწყო ხელი, სრულად არ ასახავს ამ აქციების მდგომარეობას გრძელვადიან პერიოდში და მომავალში ამ აქციების მდგომარეობა, სავარაუდოდ, გაუმჯობესდება. მეორე მხრივ, ითვლება, რომ როცა შემოსავლიანობის ზრდის ოპტიმისტური ინფორმაციის შედეგად ბაზარზე აქციების ფასი იზრდება, უახლოეს ხანში ფასები ამ აქციებზე დაცემას დაიწყებს, რადგან ოპტიმისტური ინფორმაციის საფუძველზე ეს აქციები გადაჭარბებით იქნა შეფასებული. ამდენად, საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება ამ აქციების გაყიდვის შესახებ.

უკუმიმართული სტრატეგიის გრაფიკული ინტერპრეტაცია წარმოდგენილია ნახაზზე 4.6. როგორც ნახაზიდან ჩანს, თუ  $T_1$  და  $T_2$  პერიოდებში დაფიქსირდა  $P_1$  და  $P_2$  ფასები აქციაზე, ანუ სახეზეა ფასის ზრდის ტენდენცია. უკუმიმართული სტრატეგიის მიხედვით უნდა ვივარაუდოთ, რომ მოცემული ფასიანი ქალაქის ღირებულება შემდგომში დაიკლებს. შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა, რომელსაც სურს ფასიანი ქალაქების პორტფელი გაათავისუფლოს დაბალშემოსავლიანი აქციებისაგან, უნდა მიიღოს გადაწყვეტილების მისი გაყიდვის შესახებ.

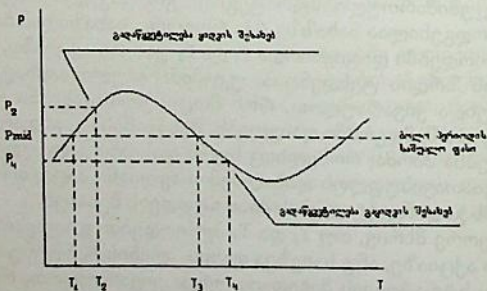
მეორე მხრივ, თუ  $T_3$  და  $T_4$  პერიოდებში დაფიქსირდა  $P_3$  და  $P_4$  ფასები აქციაზე, ანუ სახეზეა ფასის კლების ტენდენცია, უკუმიმართული სტრატეგიის მიხედვით უნდა ვივარაუდოთ, რომ მოცემული ფასიანი ქალაქის ფასი შემდგომში ზრდას დაიწყებს. შესა-

ბამისად, გადანყვეტილების მიმღებმა პირმა, რომელსაც სურს ფასიანი ქაღალდების პორტფელში მაღალშემოსავლიანი აქტივები იქონიოს, უნდა მიიღოს გადანყვეტილება მისი ყიდვის შესახებ.



ნახ. 4.6. უკუმიმართული სტრატეგია

მცურავი საშუალოს სტრატეგიის მიხედვით იანგარიშება აქციის საშუალო ფასი ბოლო პერიოდის განმავლობაში. შემდეგ ხდება ამ ფასის და ფასიან ქაღალდზე ბოლო დღის კურსის შედარება. თუ აღმოჩნდა, რომ ბოლო დღის კურსი საშუალოზე მაღალია, ე. ი. არსებობს ზრდის ტენდენცია და საჭიროა მომდევნო დღისათვის ამ აქციის შეძენა. თუ ბოლო დღის კურსი საშუალოზე დაბალია, ე. ი. არსებობს ტენდენცია დაცემისაკენ და მეორე დღეს საჭიროა ამ ფასიანი ქაღალდის გაყიდვა.



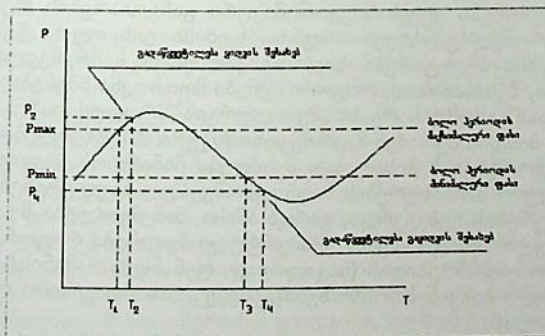
ნახ. 4.7. მცურავი საშუალოს სტრატეგია

ნახაზი 4.7 მცურავი საშუალოს სტრატეგიის გრაფიკულ ასახვას წარმოადგენს.  $P_{mid}$  წარმოადგენს მოცემულ ფასიან ქალაქ-დღე საშუალო საბაზრო კურსს ბოლო პერიოდის განმავლობაში. თუ  $T_2$  მომენტში აქციაზე დაფიქსირდა  $P_2$  ფასი, ეს ნიშნავს, რომ არსებობს კურსის ზრდის ტენდენცია და საჭიროა გადანყვეტილების მიღება მისი ყიდვის შესახებ.

მეორე მხრივ, თუ  $T_4$  მომენტში აქციაზე დაფიქსირდა  $P_4$  ფასი, ეს ნიშნავს, რომ არსებობს კურსის კლების ტენდენცია და საჭიროა გადანყვეტილების მიღება მისი გაყიდვის შესახებ.

**ბაზრის ხაზის დარღვევის სტრატეგია** გულისხმობს ბოლო პერიოდისათვის აქციაზე ყველაზე მაღალი და ყველაზე დაბალი ფასების იდენტიფიკაციას და მათ შედარებას ფასიანი ქალაქ-დღის ბოლო დღის ფასთან. თუ აღმოჩნდა, რომ ბოლო დღის კურსი მაქსიმალურ ფასზე მაღალია, არსებობს ზრდის ტენდენცია და საჭიროა მომდევნო დღეს ამ აქციის შეძენა. თუ ბოლო დღის კურსი მინიმალურ ფასზე დაბალია, მაშინ არსებობს ტენდენცია დაცემისაკენ და მეორე დღეს საჭიროა ამ აქციის გაყიდვა.

ნახაზი 4.8 ბაზრის ხაზის დარღვევის სტრატეგიის გრაფიკულ ასახვას წარმოადგენს.  $P_{max}$  და  $P_{min}$  შესაბამისად წარმოადგენენ მოცემულ ფასიან ქალაქ-დღე მაქსიმალურ და მინიმალურ საბაზრო კურსებს ბოლო პერიოდის განმავლობაში. თუ  $T_2$  მომენტში აქციაზე დაფიქსირდა  $P_2$  ფასი, ეს ნიშნავს, რომ არსებობს კურსის ზრდის ტენდენცია და საჭიროა გადანყვეტილების მიღება მისი ყიდვის შესახებ.



ნახ. 4.8. ბაზრის ხაზის დარღვევის სტრატეგია

მეორე მხრივ, თუ  $T_4$  მომენტში აქციაზე დაფიქსირდა  $P_4$  ფასი, ეს ნიშნავს, რომ არსებობს კურსის კლების ტენდენცია და საჭიროა გადანყვეტილების მიღება მისი გაყიდვის შესახებ.

**ფუნდამენტური ანალიზი** ასევე ეყრდნობა ვარაუდს, რომ ნებისმიერი აქტივის ფასი დამოკიდებულია ამ აქტივის შემოსავლიანობის დონეზე. ოღონდ, ტექნიკური ანალიზისაგან განსხვავებით, იგი იკვლევს არა უბრალოდ დროით მწკრივებს ფასიანი ქაღალდების ბაზრებზე, არამედ ღრმა ეკონომიკურ ანალიზს ახორციელებს, რომლის შედეგადაც დგინდება ფასიანი ქაღალდის შემოსავლიანობის დონე. ფუნდამენტური კვლევის შედეგად ვლინდება კანონზომიერებები, რომლებიც მომავალში იმოქმედებს და გავლენას მოახდენს აქციის შემოსავლიანობაზე.

არსებობს ფუნდამენტური კვლევის რამდენიმე მეთოდი:

**პროგნოზირება „ზემოდან ქვემოთ“** გულისხმობს თავდაპირველად საერთო ეკონომიკური მდგომარეობის შეფასებას, შემდეგ ცალკეული დარგების ანალიზს, ბოლოს კი პროგნოზების გაკეთებას ცალკეული კომპანიების მდგომარეობის შესახებ.

მაგალითისათვის კვლავ მინდია ბერიძეს დაეუბრუნდეთ და განვიხილოთ მისი გადანყვეტილება სს „დიდი მეტალურგის“ აქციების შეძენის შესახებ. ჯერ გამოვიყენოთ პროგნოზირება „ზემოდან ქვემოთ“ და ვნახოთ, რა შედეგებს მოგვითანს მოცემული ინსტრუმენტი.

თავდაპირველად, მინდია ბერიძემ უნდა გაარკვიოს, რა მდგომარეობაშია ეკონომიკა მთლიანად. დავუშვათ, სს „მეტალურგის“ ძირითად მომხმარებელს საქართველოს სამოქალაქო და სამრეწველო მშენებლობის ბიზნესი წარმოადგენს. ჩვენს მენარმეს დააინტერესებს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების რეალური ტემპი, რომელიც იძლევა ორიენტირს იმისათვის, თუ რა ტემპებით გაიზრდება ინვესტირება ახალ სამოქალაქო და სამრეწველო ნაგებობებში, შესაბამისად, როგორი იქნება მოთხოვნა მშენებლობაზე, და აქედან გამომდინარე, სს „მეტალურგის“ პროდუქციაზე.

მინდია ბერიძემ მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების შესახებ ინფორმაციის მისაღებად შეიძლება მიმართოს ქვეყნის სტატისტიკური სამსახურების მიერ გამოშვებულ ბიულეტენებს ან ამ სამსახურების ვებგვერდს, გარდა ამისა, მან შეიძლება მოიპოვოს სამომავლო პროგნოზების ექსპერტული შეფასება როგორც ოფიციალური წყაროებიდან (მაგალითად, ფინანსთა სამინისტროს ან ეროვნული ბანკის პროგნოზები), ასევე არასამთავრობო ორგანიზაციებიდან.

დავუშვათ, მინდია ბერიძემ აღმოაჩინა, რომ საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტი ბოლო 10 წლის მანძილზე საშუალოწლიურად 7%-ით იზრდებოდა, ხოლო მომდევნო წლისათვის რეალურმა ეკონომიკურმა ზრდამ სავარაუდოდ შეიძლება 6-6,5% შეადგინოს. ეს იმას ნიშნავს, რომ შემდეგ წელს ერთობლივი მოთხოვნის გადიდება შეიძლება დაახლოებით 6-7%-ის ფარგლებში მოხდეს.

შემდეგ ეტაპზე, მინდია ბერიძემ დარგში შექმნილი სიტუაცია უნდა გაარკვიოს. მან უკვე იცის, რომ დაახლოებით 6-7 პროცენტით გაიზრდება ერთობლივი მოთხოვნა. ამ მაჩვენებლის საფუძველზე მენარმეს შეუძლია გააკეთოს დასკვნა იმის შესახებ, რომ დაახლოებით ამავე დონით იზრდება მოქალაქეთა შემოსავლები და, მაშასადამე, მოთხოვნა გრძელვადიან უძრავ ქონებაში ინვესტირებაზე, ამავე დროს, მინდია ბერიძეს შეუძლია ივარაუდოს, რომ დაახლოებით ამავე პროცენტით გაიზრდება მოთხოვნა სამრეწველო შენობების აგებაზე. ეს ყველაფერი ნიშნავს მომდევნო წელს სამშენებლო პროდუქციაზე მოთხოვნის გადიდებას საშუალოდ 6-7%-ით, რაც თავისთავად აისახება იგივე მოცულობით მოთხოვნის გადიდებაში სამშენებლო მასალების მწარმოებელი ინდუსტრიის პროდუქციაზე.

ბოლო ეტაპზე, მინდია ბერიძემ უნდა გაარკვიოს სს „დიდი მეტალურგის“ პოზიციები ბაზარზე და შიდა ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობა. მენარმემ შეაფასა სიტუაცია ბაზარზე და აღმოაჩინა, რომ სს „დიდი მეტალურგი“ იყოფს ბაზარს სამ სხვა კომპანიასთან, რომელთა შორისაც მწვავე კონკურენტული ბრძოლა მიმდინარეობს. მიუხედავად იმისა, რომ „დიდი მეტალურგი“ აქტიურად მუშაობს არსებულ პარტნიორებთან, ხშირად იგებს მთავრობის მიერ გამოცხადებულ ტენდერებს და გამუდმებით ეძებს ახალ კლიენტებს, ასევე იქცევიან მისი კონკურენტები. ამდენად, მინდია ბერიძე ვარაუდობს, რომ არსებობს კონკურენტულ ბრძოლაში წაგების გარკვეული შანსი, და ამდენად, სს „დიდი მეტალურგის“ წარმოების მოცულობა მომდევნო წლისათვის შეიძლება არ გაიზარდოს 6-7 პროცენტით, დარგობრივი ზრდის პარალელურად. მინდია ბერიძე „რისკის ფასს“ 1-2 პროცენტის ფარგლებში ვარაუდობს და აკეთებს დაკვნას, რომ კომპანიის წარმოების მოცულობა მომდევნო წელს 4-5 პროცენტით გაიზრდება,

დროებით აბსტრაქტირება მოვახდინოთ ფინანსური და საოპერაციო ბერკეტების ცნებებიდან (რაზეც ბოლო თავში გვექნება საუბარი) და ჩავთვალოთ, რომ შემოსავლების გარკვეული პროცენტით გადიდება გამოიწვევს მოგების იგივე პროცენტით ზრდას. ამ შემთხვევაში, მინდია ბერიძე უნდა ელოდოს, რომ სს „დიდი მეტალურგის“ მოგება მომდევნო წელს 4-5 პროცენტით გაიზრდება.

ამდენად, მინდია ბერიძემ დაადგინა, რომ: ა) ეკონომიკური ზრდა მომავალ წელს დაახლოებით 6-7 პროცენტითაა მოსალოდნელი; ბ) სამშენებლო მასალების ინდუსტრიაზე მოთხოვნის გადიდებაც ამ პროცენტული მაჩვენებლებით შეიძლება იქნეს ნავარაუდევი; გ) მომდევნო წელს სს „დიდი მეტალურგის“ წარმოების მოცულობისა და მოგების სიდიდის გადიდება, სავარაუდოდ, 4-5 პროცენტით მოხდება.

დანარჩენი უკვე ტექნიკის საქმეა – მინდია ბერიძეს უწევს სს „დიდი მეტალურგის“ დივიდენდების პოლიტიკის შესახებ ინფორმაციის მიღება, ე. ი. იმის გარკვევა, მიღებული მოგებიდან, გადასახადების გადახდის შემდეგ, რამდენის დატოვებაა ნავარაუდები გაუნაწილებელი მოგების ფორმით და რამდენი შეიძლება გაიცეს დივიდენდების სახით. ამის შემდეგ მენარმეს შეუძლია თავისუფლად იანგარიშოს, რამდენი დივიდენდი მოუწევს ერთ აქციას და, შესაბამისად, დაასკვნას, რამდენად შემოსავლიანია ეს აქცია მისთვის. სწორედ ეს დასკვნა დაედება საფუძვლად მის გადანაწილებას აქციის შეძენის თაობაზე.

**პროგნოზირება „ქვემოდან ზემოთ“** გულისხმობს თავდაპირველად ცალკეული კომპანიების პერსპექტივების ანალიზს, შემდეგ დარგების მდგომარეობის შესახებ პროგნოზების გაკეთებას, ბოლოს კი მთლიანად ეკონომიკური მდგომარეობის ერთიან შეფასებას.

ამ ინსტრუმენტის გამოყენების შემთხვევაში მინდია ბერიძე უკვე საპირისპირო მიმართულებით იმოძრაავდა. პირველ რიგში, მას მოუწევდა სს „მეტალურგის“ შიდა საფინანსო-ეკონომიკური მდგომარეობის დადგენა (მაგალითად, რამდენ მოგებას ღებულობს კომპანია ბოლო წლების განმავლობაში, როგორია მისი დივიდენდების პოლიტიკა, როგორია მისი დებიტორული და კრედიტორული დავალიანების მდგომარეობა, ვინ არის მისი ძირითადი კლიენტები და ა. შ.). საბოლოო ჯამში, მინდია ბერიძე დაადგენდა კომპანიის სავარაუდო მოგების სიდიდეს მისი შიდა ფინანსური მაჩვენებლებიდან გამომდინარე.

მეორე ეტაპზე მინდია ბერიძეს დარგში არსებული სიტუაციის იდენტიფიკაცია მოუწევდა. ამ დროს იგი დაკავებული იქნებოდა ისეთი მაჩვენებლების ანალიზით, როგორიცაა: დარგში კონცენტრაციის დონე, დარგის პროდუქციაზე მოთხოვნის საერთო დონე და მისი ცვლილების დეტერმინანტები, კონკურენტი ფირმების სტრატეგიული მოქმედებები, მათი საფასო, საასორტიმენტო და ხარისხის პოლიტიკა და ა. შ. ამ ეტაპზე მინდია ბერიძე მოახდენდა პირველ ეტაპზე გაკეთებული სს „დიდი მეტალურგის“ შემოსავლებისა და მოგების პროგნოზის კორექტირებას საბაზრო პირობების გათვალისწინებით.

დაბოლოს, ანალიზის მესამე დონე გულისხმობს მაკროეკონომიკურ მაჩვენებლებზე დაკვირვებას. მინდია ბერიძემ შეიძლება შეაფასოს ის მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები, რომლებიც, მისი აზრით, გავლენას ახდენენ სამშენებლო მასალების დარგისა და, მათ შორის, სს „დიდი მეტალურგის“ აქციების შემოსავლიანობაზე. ეს შეიძლება იყოს რეალური ეკონომიკური ზრდის საერთო ტემპი, კაპიტალის მოდინებისა და ექსპორტის მაჩვენებლები, საოჯახო მეურნეობების შემოსავლების სიდიდე და ა. შ. ამ მაჩვენებლების

საფუძველზე, მინდია ბერიძემ, შესაძლოა, კიდევ ერთი კორექტირება გაუკეთოს წინა ეტაპზე მიღებულ დასკვნებს და საბოლოო ჯამში, გააკეთოს დასკვნა სს „დიდი მეტალურგის“ აქციების სავარაუდო შემოსავლიანობის შესახებ.

რა თქმა უნდა, შეიძლება უფრო რთული და ფორმალიზებული მაკროეკონომიკური მოდელის ჩამოყალიბება ეკონომეტრიკული მოდელირების მეშვეობით, თუმცა, ამ სახელმძღვანელოს ფარგლებში მხოლოდ მარტივი ლოგიკური სქემებით შემოვიფარგლებით.

## ძირითადი ცნებები

რისკის იდენტიფიკაცია  
დოკუმენტაციის მიმოხილვა  
„დელფის“ ტექნიკა  
ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა  
კროუფორდის მეთოდი  
ინტერვიუ ექსპერტებთან  
ძირეული მიზეზების იდენტიფიცირება  
SWOT ანალიზი  
მონაცემთა ბაზების ანალიზი  
ანალოგია  
დიაგრამების ტექნიკა  
კლასიკური მეთოდი  
მოვლენათა ლოგიკის (ალგებრის) ფორმულები  
სტატისტიკური მეთოდი  
აბსოლუტურად განსაზღვრული სიტუაცია  
დისკრეტული ცვლადები  
უნწყვეტი ტიპის ცვლადები  
მოვლენათა ხე  
სარისკო სიტუაციის ანალიზი გაშლილი ფორმით  
რაციონალური მექანიზმი  
პროფესიონალური მექანიზმი  
ფსიქოლოგიური მექანიზმი  
ფორსმაჟორული მექანიზმი  
მოტივაციური პორტრეტი  
პირადი კონტაქტები  
პიროვნების ფსიქოლოგიის თეორიული შესწავლა  
არასწორი შეფასების რისკი  
რანდომიზაციის მეთოდი  
სუბიექტური ალბათობების ალგებრა  
„ინტუიციური სტატისტიკოსი“  
სუბიექტური რეპრეზენტატულობის ეფექტი  
მისწრაფებების დონე  
ტექნიკური ანალიზი  
ინერციული სტრატეგია  
უკუმიმართული სტრატეგია  
მცურავი საშუალოს სტრატეგია  
ბაზრის ხაზის დარღვევის სტრატეგია  
ფუნდამენტური ანალიზი

## კითხვები განმეორებისათვის

1. რას ნიშნავს რისკის იდენტიფიკაცია?
2. რა ელემენტებისაგან შედგება რისკის იდენტიფიცირების პროცესი?
3. რა მეთოდების გამოყენებით შეიძლება რისკის შესახებ ინფორმაციის მიღება?
4. რას გულისხმობს დოკუმენტაციის მიმოხილვა?
5. რას გულისხმობს „დელფის“ ტექნიკა?
6. რას გულისხმობს ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა?
7. რას გულისხმობს კროუფორდის მეთოდი?
8. რას გულისხმობს ინტერვიუ ექსპერტებთან?
9. რას გულისხმობს ძირეული მიზეზების იდენტიფიკაცია?
10. რას გულისხმობს SWOT ანალიზი?
11. რას გულისხმობს მონაცემთა ბაზების ანალიზი?
12. რას გულისხმობს ანალოგია?
13. რას გულისხმობს დიაგრამების ტექნიკა?
14. აღწერეთ ალბათობის უმარტივესი ფორმულა და ახსენით, როგორ შეიძლება მისი გამოყენება რისკის იდენტიფიცირების დროს?
15. ახსენით, რა არის მოვლენათა ხე და აღწერეთ, როგორ შეიძლება მისი გამოყენება რისკის იდენტიფიცირების დროს?
16. რას გულისხმობს სტატისტიკური მეთოდი და როგორ შეიძლება მისი გამოყენება რისკის იდენტიფიცირების დროს?
17. რას გულისხმობს ქცევითი რისკის რაციონალური მექანიზმი?
18. რას გულისხმობს ქცევითი რისკის პროფესიონალური მექანიზმი?
19. რას გულისხმობს ქცევითი რისკის ფსიქოლოგიური მექანიზმი?
20. რას გულისხმობს ქცევითი რისკის ფორს-მაჟორული მექანიზმი?
21. დაახასიათეთ ტემპერამენტების ძირითადი ტიპები;
22. რა იგულისხმება მოტივაციური პორტრეტის შედგენაში?
23. აღწერეთ მოტივაციური პორტრეტის მატრიცა;
24. ადამიანების შეცნობის რა მეთოდები არსებობს? აღწერეთ თითოეული მათგანი;
25. მოლაპარაკებაში მონაწილე პირების რა აბსტრაქტული ტიპები არსებობს? დაახასიათეთ თითოეული მათგანი;
26. რაში მდგომარეობს არასწორი შეფასების რისკი?
27. აღწერეთ რანდომიზაციის მეთოდის არსი;
28. რას გულისხმობს სუბიექტური ალბათობების ალგებრა?
29. რას ნიშნავს „ინტუიციური სტატისტიკოსი“?
30. აღწერეთ, როგორ მოქმედებს „სუბიექტური რეპრეზენტატიულობის“ ეფექტი?
31. რას გულისხმობს მისწრაფებების დონის კონცეფცია?
32. განსაზღვრეთ, რა არის ტექნიკური და ფუნდამენტური ანალიზი?
33. რას გულისხმობს ინერციული სტრატეგია?
34. რას გულისხმობს უკუმიმართული სტრატეგია?
35. რას გულისხმობს მცურავი საშუალოს სტრატეგია?
36. რას გულისხმობს ბაზრის ხაზის დარღვევის სტრატეგია?
37. რას გულისხმობს პროგნოზირება ზემოდან ქვემოთ?
38. რას გულისხმობს პროგნოზირება ქვემოდან ზემოთ?

## ამოცანები

1. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ თოჯინების სანარმოს დირექტორი ხართ. თქვენი სანარმო ყიდის თოჯინებს საკუთარი მაღაზიების მეშვეობით საქართველოში და წარმომადგენლების მეშვეობით თურქეთში, სომხეთსა და აზერბაიჯანში. თქვენ გაინტერესებთ გასაღების სფეროში მოსალოდნელი რისკების შესახებ ინფორმაციის მიღება. ჩამოაყალიბეთ ამ ინფორმაციის მიღების თქვენი სქემა. რა მეთოდით მოიპოვებთ ინფორმაციას? რა ფორმით მიიღებთ მოცემულ ინფორმაციას? რა ვადებში ან პერიოდულობით მიიღებთ ამ ინფორმაციას? რატომაა მიზანშეწონილი სწორედ თქვენი სქემის გამოყენება მოსალოდნელი რისკების შესახებ ინფორმაციის მისაღებად?
2. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ გაქვთ თავისუფალი 10000 ლარი, რომლის დაბანდების ალტერნატივებს განიხილავთ. თქვენ მიიღეთ ინფორმაცია, რომ ამ თანხის მეშვეობით არსებობს შანსი შეიძინოთ თქვენს ქალაქში მდებარე ფარმაცევტული სანარმო 100 აქცია, თითო 100 ლარად. თქვენ გადახდით ამ სანარმოს ფინანსურ ანგარიშებს და აღმოაჩინეთ, რომ ბოლო 30 წლის მანძილზე სანარმომ 17-ჯერ გასცა თითოეულ აქციაზე დივიდენდი 25 ლარზე მეტი ოდენობით; მეორე მხრივ, თქვენ გაქვთ შანსი, შეიძინოთ ადგილობრივი ავტოგასამართი სადგურის წილი. ამ კომპანიის ფინანსური ანგარიშების ანალიზის დროს აღმოჩნდა, რომ ბოლო 20 წლის განმავლობაში, კომპანიის შენიღებმა 10-ჯერ მიიღეს წლიური დივიდენდი ყოველ 100-ლარიან წილზე 25 ლარზე მეტი ოდენობით. გამოიყენეთ ალბათობის კლასიკური ფორმულა და მის საფუძველზე გამოიტანეთ დასკვნა, რომელ კომპანიაში ინვესტირება არის უფრო რისკიანი?
3. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ვადამზიდავი კომპანიის რისკების მართვის სამსახურის თანამშრომელი. თქვენს კომპანიას გააჩნია საზღვაო, საჰაერო და სახმელეთო ტრანსპორტით გადაზიდვის ანკვილი ერთიანი სისტემა, რომელიც გულისხმობს საქონლის პარტიების ტრანსპორტირებას აშშ-დან აზერბაიჯანამდე. თქვენს ხელთ არის სრული ინფორმაცია სატრანსპორტო საშუალებათა მოძრაობის შესახებ. კომპანიის ხელმძღვანელობამ დაგავალათ საქონლის დაგვიანებით მიწოდების ალბათობის დადგენა, რადგან საქონლის პარტიის დაგვიანებით მიწოდების გამო კომპანიას უწევს პირგასამტეხლოს გადახდა შემკვეთისათვის, რაც მისთვის დამატებით ფინანსურ დანაკარგებს იწვევს. თქვენ არ შეგიძლიათ დადგინოთ, თუ რამდენი პარტია მიეწოდება დაგვიანებით, რადგან არ გავაჩნიათ შესაბამისი ინფორმაცია, სამაგიეროდ, ხელთ გაქვთ დეტალური ინფორმაცია იმ მოვლენათა ალბათობების შესახებ, რომლებიც, საბოლოო ჯამში, იწვევს დაგვიანებას. კერძოდ, აშშ-დან ესპანეთის საპორტო ქალაქამდე თვითმფრინავით ტრანსპორტირების დროს საქონლის პარტიების 95% თავის დროზე ჩამოდის, ხოლო 5% გვიანდება (რაც გადაზიდვის საერთო დროის გადიდებას იწვევს); მეორე მხრივ, ესპანეთიდან საქართველოს საპორტო ქალაქებში საზღვაო გზით ტრანსპორტირების დროს საქონლის პარტიების 60% თავის დროზე ჩამოდის, ხოლო 40% გვიანდება (რაც ასევე ზრდის გადაზიდვის საერთო დროს); შემდეგ, საქართველოს საპორტო ქალაქებიდან აზერბაიჯანში დანიშნულების პუნქტამდე სახმელეთო გზით ტრანსპორტირებისას საქონლის პარტიების 50% თავის დროზე ჩადის, ხოლო 50% აგვიანებს. ააგეთ მოვლენათა ხე და გამოანგარიშეთ საქონლის პარტიების დაგვიანების ალბათობა არსებული მონაცემების საფუძველზე;
4. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ბავშვთა კვების პროდუქტების დამამზადებელი კომპანიის მარკეტინგის განყოფილების უფროსი. თქვენ დაგე-

ვალათ ჩვილ ბავშვთა ახალი საკვების მარკეტინგული კომპანიის მოფიქრება. გამოიყენეთ მოტივაციური პორტრეტის მატრიცა და ჩამოაყალიბეთ 4 ადამიანისაგან შემდგარი გუნდი, რომლის მუშაობის შედეგადც წარმატებული თანამშრომლობის ალბათობა შეიძლება შეადგენდეს 90-100 პროცენტს. ამასთან, გაითვალისწინეთ, რომ გუნდის წევრის არც ერთი მახასიათებელი არ უნდა იყოს იდენტური;

5. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ და თქვენი სამი მეგობარი აპირებთ ანტირქტიდაში ექსპედიციის მონაწილად. მოამზადეთ ამ ექსპედიციის გეგმა. აღწერეთ, როგორ მოიპოვებთ ექსპედიციისათვის საჭირო ფინანსურ რესურსებს; რა მატერიალური აღჭურვილობა დაგჭირდებათ; რა სახის ტრენინგები დაგჭირდებათ; რა სახის სატრანსპორტო ან სხვა სახის მომსახურება დაგჭირდებათ; რა დრო დასჭირდება მოგზაურობისათვის მომზადებასა და საკუთრივ ექსპედიციას; ჩამოწერეთ, რა შესაძლო საფრთხეებს შეიძლება წააწყდეთ მოგზაურობის პროცესში და შეიმუშავეთ ამ საფრთხეების თავიდან არიდების ან მინიმუმის ღონისძიებები. ყოველივე ამის გაკეთების შემდეგ გაიხსენეთ, რა არის „რეპრეზენტატიულობის შეცდომა“ და გამოიტანეთ დასკვნა ანტირქტიდაში თქვენი და თქვენი მეგობრების მოგზაურობის რეალურობის შესახებ;
6. დაფიქრდით ავტოსაგზაო ავარიების ოდენობაზე, რომელსაც შეხვედრიხართ ან რომლის შესახებაც გაგიგონიათ. როგორ შეაფასებდით ავტომანქანის ავარიაში მოხვედრის ალბათობას ამ ინფორმაციის საფუძველზე? როგორ ფიქრობთ, რამდენად განსხვავდება თქვენ მიერ დასახელებული სუბიექტური ალბათობა რეალური სტატისტიკური მაჩვენებლისაგან? მოცემულ შემთხვევაში, რამდენად კარგად აღწერს სუბიექტური ალბათობა რეალობას? მოიყვანეთ არგუმენტები;
7. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოდგენილია სს „დიდი მეტალურგის“ აქციის ფასები ბოლო 15 დღის მანძილზე. დღეს საფონდო ბაზარზე კომპანიის ერთი აქციის ფასი 125 ლარია. მიიღეთ გადაწყვეტილება იმის შესახებ, ხვალინდელი ვაჭრობის დროს იყიდით ამ კომპანიის ფასიან ქაღალდებს თუ გაყიდით. გადაწყვეტილების მიღებისას გამოიყენეთ: ა) ინერციული სტრატეგია; ბ) უკუმშიმართული სტრატეგია; გ) მცურავი საშუალოს სტრატეგია; დ) ბაზრის ხაზის დარღვევის სტრატეგია. ახსენით თქვენი

დღე	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
ერთი აქციის ფასი, ლარი	120	123	124	122	118	115	111	114	119	120	121	117	116	119	121

არჩევანი.

8. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ აფასებთ ზუგდიდში საბავშვო ატრაქციონების დიდი პარკის მფლობელი კომპანიის აქციის შეძენის პერსპექტივებს. ფუნდამენტური ანალიზის რომელ მეთოდს აირჩევდით? რატომ? რა სახის ინფორმაცია დაგჭირდებოდათ ფუნდამენტური ანალიზის თითოეულ დონეზე და რა ურთიერთგაველენა ექნებოდა ერთმანეთზე ანალიზის ყოველ დონეზე გაკეთებულ დასკვნებს?

## თავი 5. რისკის შეფასება

### რისკის შეფასების არსი

რისკის შეფასება იდენტიფიკაციის პროცესის ბუნებრივ გაგრძელებას წარმოადგენს. თუ იდენტიფიცირების შედეგად ჩვენ ვღებულობთ საფრთხის შემცველი მოსალოდნელი სიტუაციების ჩამონათვალს და ამ სიტუაციების მარტივ აღწერას, რისკის შეფასება გულისხმობს მოსალოდნელი საფრთხის სანარმოო ფინანსურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე გავლენის დადგენის პროცესს.

მენარმისათვის მნიშვნელოვანია არა მარტო იმის ცოდნა, რომ, მაგალითისათვის, არსებობს 0,05 ალბათობა იმისა, რომ მისი კომპანიის საკუთრებაში მყოფი საწყობიდან მოპარული იქნება მასალები და მაკოპლექტებელი დეტალები. აუცილებელია იმ ზარალის გაანგარიშება, რომელსაც ამგვარი ქცევა მიაყენებს სანარმოს. თუ კომპანია წლის განმავლობაში იყენებს 1500000 ლარის ღირებულების მასალებსა და მაკოპლექტებელ დეტალებს, ხოლო დღის განმავლობაში მის საწყობში ინახება საშუალოდ ერთი კვირის მარაგი, ანუ დაახლოებით 29000 ლარის ღირებულების მასალები და მაკოპლექტებელი დეტალები, მაშინ უნდა ვივარაუდოთ, რომ ზარალის მოსალოდნელმა სიდიდემ შეიძლება შეადგინოს  $29000 \times 0,05 = 1450$  ლარი.

ამასთან, აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ რისკის შეფასება დიდადაა დამოკიდებული საკუთრივ საფრთხის შემცველი სიტუაციის თვისებაზე. თუ, მაგალითად, კომპანიის მმართველობითმა პერსონალმა ზუსტად იცის, რომ წლის განმავლობაში საწყობს ერთხელ აუცილებლად გაძარცვავენ, ეს განსაზღვრული რისკის სიტუაციაა. ამდენად, გადანყვეტილების მიმღები პირი დარწმუნებულია, რომ წლის მანძილზე ნამდვილად იზარალებს 29000 ლარის საბრუნავ საშუალებებს, ამდენად, მის მიერ აუცილებლად იქნება შემუშავებული და განხორციელებული ანტისარისკო ღონისძიებები ამ ზარალის თავიდან ასაცილებლად.

მეორე მხრივ, თუ მენარმემ იცის, რომ ტერიტორიაზე, რეგიონში ან ქვეყანაში, სადაც მისი კომპანიის საწყობი მდებარეობს, სანარმოთა გაძარცვის ალბათობა 0,05-ის ტოლია, მაშინ მისთვის მოსალოდნელი ზარალის ღირებულება, როგორც ზემოთ უკვე ვიანგარიშეთ, 1450 ლარის ტოლია. ეს უკვე ნაწილობრივ განსაზღვრული რისკის სიტუაციაა. ამ შემთხვევაში მენარმემ შეიძლება სრულებით არ განახორციელოს დამატებითი ანტისარისკო ღონისძიებები და ყურადღება არ მიაქციოს ამ საფრთხეს. თუმცა, თუ ამ საფრთხის ქვეშ სწორედ მისი სანარმო მოექცა, მენარმემ შეიძლება 29000 ლარი დაკარგოს.

დაბოლოს, თუ სავარაუდო ძარცვის შესახებ არ არსებობს არანაირი სტატისტიკური ინფორმაცია და მენარმეს არ შეუძლია დაადგინოს მოპარვის ალბათობა რაიმე მიახლოებით, მაშინ იგი დგას **განუსაზღვრელი რისკის** მდგომარეობაში, როდესაც შეუძლებელია საფრთხის რაიმე სახით რაოდენობრივი დახასიათება. ამ შემთხვევაში მენარმეს ისლა დარჩენია, იფიქროს — „ან გამძარცვავენ, ან არა“, რაც ნიშნავს, რომ არსებობს გაძარცვის 0,50 ალბათობა, ე. ი. კომპანიისათვის მოსალოდნელი ზარალის ღირებულება 14500 ლარის ტოლია.

გარდა ამისა, ძარცვის შედეგები შეიძლება უფრო ღრმა იყოს — სანარმოო ციკლის შეჩერება ან შენელება შეამცირებს პროდუქციის წარმოების სიდიდეს და შემოსავლებს რეალიზაციიდან; ძარცვას შეიძლება თან მოჰყვეს სხვადასხვა სახის ტექნიკური აღჭურვილობის მწყობრიდან გამოსვლა (მაგალითად, უსაფრთხოების სისტემები, საწყობის აღჭურვილობა), რომელთა აღდგენასაც ასევე ესაჭიროება გარკვეული დრო და ფინანსური რესურსები; სანარმოო ციკლის აღდგენას შეიძლება დასჭირდეს დამატებითი ფინანსური რესურსები, რომელთა მოზიდვისათვის სანარმოო დამატებითი სარგებელი უნდა გადაუხადოს საკრედიტო დაწესებულებებს; მიწოდების პირობების დარღვევის გამო სანარმო შეიძლება დადგეს პირგასამტეხლოს გადახდის ვალდებულების წინაშე; მოცემული მოვლენები ზემოქმედებენ წარმოების დანახარჯებსა და შემოსავლებზე და, საბოლოო ჯამში, მოგებისა და რენტაბელობის დონეზე.

ამდენად, რისკის მართვის პროცესში მენარმეს ესაჭიროება საფრთხის შემცველი მოვლენის სანარმოზე ზემოქმედების ერთიანი სურათის დანახვა, რომელიც საშუალებას მისცემს მას დაინახოს კომპანიის საქმიანობის ამსახველი ყველა რაოდენობრივი თუ ხარისხობრივი მაჩვენებლის ცვლილება სარისკო მოვლენის ზემოქმედებით. სწორედ ამ სურათს აძლევს მენარმეს რისკის შეფასების ეტაპი.

რისკის შეფასება გულისხმობს არა მარტო რისკის სანარმოს ფინანსურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე ზეგავლენის სიდიდის, არამედ საკუთრივ სარისკო სიტუაციის სიმძიმის შეფასებასაც. რისკის სიმძიმის მიმართ სუბიექტურ დამოკიდებულებას ჩვენ უკვე რამდენჯერმე შევხვდით, როდესაც განვიხილავდით რისკის მოყვარულ, რისკისადმი ნეიტრალურ და რისკისადმი უარყოფითად განწყობილ ადამიანებს. ამგვარი კლასიფიკაციის გარდა, არსებობს რიგი სტატისტიკური ინდიკატორები, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია საფრთხის უფრო ფორმალური აღწერა. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ რისკისადმი სუბიექტური დამოკიდებულების როლი სტატისტიკური მაჩვენებლების გამოყენების შემთხვევაში ქრება.

რისკის შეფასება საშუალებას იძლევა დადგინდეს სხვადასხვა სახის სამენარმოეო აქტიურობის მოსალოდნელი შედეგები

სანარმოსათვის, რაც, საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევის პრინციპის საფუძველზე, ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას იძლევა.

ამდენად, რისკის შეფასება საფრთხის შემცველი სიტუაციის სანარმოს ფინანსურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე გავლენის სიდიდისა და საკუთრივ სიტუაციის სიმძიმის დადგენის პროცესს წარმოადგენს, რომელიც მენარმეს მოსალოდნელი საფრთხის სანარმოს მუშაობაზე ზეგავლენის ერთიან სურათს აძლევს.

რისკის შეფასება იძლევა საინფორმაციო ბაზას, რომელსაც ეყრდნობა გადაწყვეტილების მიმღები პირი ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავების, რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენისა და რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების დროს.

### რისკის შეფასების პროცესი

რისკის შეფასების პროცესის მარტივად აღქმისათვის მიზანშეწონილია მისი დანაწევრება რამდენიმე ეტაპად. ეს ეტაპები ქვემოთაა ჩამოთვლილი:

- პირველი ეტაპი: სანყისი ინფორმაციის მოგროვება რისკის შეფასებისათვის;

- მეორე ეტაპი: რისკის გავლენის პირველი, მეორე და მესამე დონის ობიექტების იდენტიფიცირება და გავლენის მექანიზმის აღწერა;

- მესამე ეტაპი: რისკის გავლენის ობიექტებთან დაკავშირებული მიმდინარე და საპროგნოზო ფინანსურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების მოგროვება რისკის გათვალისწინების გარეშე;

- მეოთხე ეტაპი: გავლენის სიდიდის დადგენა;

- მეხუთე ეტაპი: რისკის გავლენის ობიექტებთან დაკავშირებული მიმდინარე და საპროგნოზო ფინანსურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების მოდიფიცირება რისკის გათვალისწინებით;

განვიხილოთ ყოველი მათგანი.

პირველი ეტაპი წარმოადგენს რისკის იდენტიფიცირების პროცესის დასკვნით საფეხურს, როდესაც, წინა თავში განხილული მეთოდების საშუალებით ხდება საფრთხის შემცველი სიტუაციის შეცნობა და მისი ვერბალური, ხარისხობრივი ან მარტივი რაოდენობრივი აღწერა.

მაგალითისათვის, ისევ დაუზღვრუნდეთ მინდია ბერიძეს და მის საცხოვრებელს. დავუშვათ, მენარმემ შეისწავლა საცალო ვაჭრობის მაღაზიებთან მისი ურთიერთობის დროს წარმოშობილი პრობლემები და აღმოაჩინა, რომ ძირითადი გართულება ამ ურთიერთობებში იქმნება, როდესაც საქონელი მაღაზიას დროზე ვერ მიეწოდება. მენარმე მოლაპარაკებულია მაღაზიებთან, რომ დღეში ორ-

ჯერ, დილით 8 საათსა და საღამოს 6 საათზე, პლუს-მინუს 15 ნუ-  
თი, მაღაზიებს მიაწვდის პურპროდუქტებს. მაღაზიებს აწყობთ  
სწორედ ამ დროს საქონლის მიღება, რადგან მათი ძირითადი კლი-  
ენტურა პურპროდუქტებს დროის ამ მონაკვეთში ყიდულობს.

მინდია ბერიძემ აღმოაჩინა, რომ სატრანსპორტო საშუა-  
ლებების მწყობრიდან გამოსვლის გამო, ზოგჯერ გვიანდება საცა-  
ლო ქსელში საქონლის გატანა. იმის გამო, რომ საცალო ვაჭრობის  
მაღაზიები დროზე ვერ ლეზულობენ პურ-პროდუქტებს, ორი-სამი  
მსგავსი შემთხვევის შემდეგ ისინი, იმისათვის, რომ კლიენტები არ  
დაკარგონ, უარს ამბობენ მინდია ბერიძესთან ურთიერთობაზე და  
სხვა მიმწოდებელს ირჩევენ.

ყოველი ასეთი შემთხვევის დროს მინდია ბერიძე კარგავს  
სავაჭრო პარტნიორებს, მას უხდება წარმოების დროებით შეჩერე-  
ბა, სანამ ახალ პარტნიორს ნახავდეს, ამასთან, ყოველი ახალი პარ-  
ტნიორის მოძებნა სულ უფრო ჭირს, რადგან მინდია ბერიძის, რო-  
გორც სანდო სავაჭრო პარტნიორის, იმიჯი ეცემა.

მინდია ბერიძემ აიღო ბოლო ორი წლის მუშაობის შედეგები,  
ანუ გამოიყენა რისკების იდენტიფიცირების სტატისტიკური მეთო-  
დი და აღმოაჩინა, რომ დაგვიანებების ოდენობა მიწოდების საერთო  
რაოდენობის 15%-ს შეადგენს. საშუალოდ, დღეში მინდია ბერიძეს  
საცალო ქსელში გააქვს 1000 ლარის პროდუქცია – დაახლოებით  
1250 პურის ბატონი, რომელიც საცალო მოვაჭრეს 0,80 ლარად მიე-  
ყიდება, საცალო ქსელში კი მისი ფასი 0,95-1,00 ლარს აღწევს.

რისკის შეფასების მეორე ეტაპი გულისხმობს რისკის გავ-  
ლენის პირველი, მეორე და მესამე დონის ობიექტების იდენტიფიცირ-  
ებას. რისკის გავლენის პირველი დონე არის ის საფინანსო-ეკო-  
ნომიკური მაჩვენებლები, რომლებზეც სარისკო მოვლენა პირდაპირ  
გავლენას ახდენს. მაგალითად, ჩვენ მიერ განხილული სარისკო შემ-  
თხვევა მინდია ბერიძის საცხოვრისათვის უშუალო გავლენას ახდენს  
რეალიზაციის მოცულობასა და რეალიზაციიდან შემოსავლებზე.

რისკის გავლენის მეორე დონე იმ საფინანსო-ეკონომი-  
კურ მაჩვენებლებს ეხება, რომლებიც პირველი დონის ობიექტებ-  
თან არიან მიბმულები. მაგალითისათვის, რეალიზაციის მოცულო-  
ბასა და რეალიზაციიდან შემოსავლებთან უშუალო კავშირში იმყო-  
ფებიან: წარმოების მოცულობა, მასალებზე დანახარჯების მოცუ-  
ლობა, სახელფასო დანახარჯების მოცულობა, კომუნალური დანა-  
ხარჯების მოცულობა, გადასახადების მოცულობა, საწარმოო მა-  
რაგების მოცულობა, დასაქმებულთა ოდენობა და ა.შ.

რისკის გავლენის მესამე დონე წარმოადგენს იმ საფინანსო-  
ეკონომიკურ მაჩვენებლებს, რომლებიც საწარმოს მთლიან საფინან-  
სო მდგომარეობას ასახავენ. ესაა რისკის გავლენის საბოლოო შედეგი  
საწარმოს მუშაობაზე. მინდია ბერიძისათვის ეს მაჩვენებლებია წლი-

ური წმინდა მოგება ან წმინდა ფულადი ნარჩენი, რენტაბელობა, ინვესტიციების დაბრუნების ვადა და ა. შ. თავისთავად, გავლენის მესამე დონე უშუალო კავშირშია პირველ და მეორე დონეებთან.

მეორე ეტაპზე ჩვენ არ გვჭირდება რაოდენობრივი მახასიათებლების დადგენა და რაოდენობრივი კავშირების იდენტიფიცირება, საკმარისია გავლენებისა და კავშირების ვერბალური აღწერა. ქვემოთ წარმოდგენილ ცხრილში გაერთიანებულია რისკის გავლენის პირველი, მეორე და მესამე დონეები, რომლებიც წარმოიშობა ტრანსპორტის მწყობრიდან გამოსვლის მიზეზით საქონლის საცალო ქსელში გატანის დაგვიანების გამო.

ცხრილი 5.1. რისკის გავლენის პირველი, მეორე და მესამე დონეები  
აცხობისათვის

სარისკო მოვლენა	პირველი დონე	მეორე დონე	მესამე დონე
ქსელში საქონლის მიწოდების დაგვიანება	შემოსავლების შემცირება	წარმოების მოცულობის შემცირება; ერთეულ პროდუქტზე წარმოების ხარჯების გადიდება; ცვალებადი ხარჯების შემცირება	წლიური მოგების შემცირება

რისკის შეფასების მესამე ეტაპზე ხდება იმ მაჩვენებელთა იდენტიფიკაცია, რომლებიც ქმნიან კომპანიის/ორგანიზაციის მუშაობის პროცესისა და შედეგების იდეალურ სურათს, სარისკო მოვლენის გათვალისწინების გარეშე. ე.ი. ამ დროს ხდება დაგეგმილი საფინანსო-ეკონომიკური მაჩვენებლების განსაზღვრა, რომლებზეც სავარაუდო გავლენას იქონიებს ესა თუ ის სარისკო სიტუაცია.

მაგალითად, ჩვენ შეგვიძლია ჩამოვყავალიბოთ მინდია ბერიძის საცხობის მუშაობის ცხრილში 5.1 მოყვანილი წლიური მაჩვენებლების რაოდენობრივი მნიშვნელობები. ეს იქნება იდეალური სურათი, ყოველგვარი რისკების გარეშე:

- წარმოებისა და რეალიზაციის წლიური მოცულობა: პურის 456250 ბატონი;
- შემოსავლების დაგეგმილი მოცულობა წელიწადში: 365000 ლარი;
- ცვალებადი ხარჯების ოდენობა წელიწადში: 250000 ლარი;
- ფიქსირებული ხარჯების ოდენობა წელიწადში: 50000 ლარი;
- ერთეული პროდუქტის წარმოების ხარჯები: 0,66 ლარი;
- სავარაუდო წლიური მოგება: 65000 ლარი.

მეოთხე ეტაპზე გავლენის სიდიდის დადგენა ხდება. ჩვენს შემთხვევაში, ცხრილი 5.1-ის მიხედვით, ავიღოთ გავლენის შემდეგი მაჩვენებლები;

- **გავლენა შემოსავლებსა და წარმოების მოცულობაზე.** ქსელში საქონლის მიწოდების დაგვიანება მიწოდების საერთო ოდენობიდან 15%-ს შეადგენს. სწორედ ამ პროცენტული მაჩვენებლით უნდა ვივარაუდოთ მენარმის წლიური წარმოების მოცულობის შემცირება. ე. ი. წარმოების დაგეგმილი წლიური მოცულობა 456250 პურის ბატონს შეადგენს, საიდანაც 365000 ლარის შემოსავლები უნდა იქნას მიღებული. რეალურად, მიწოდების დაგვიანების გამო, მენარმე კარგავს ამ მაჩვენებლების 15%-ს – მისი წარმოება მცირდება 68438 ერთეულით, ხოლო შემოსავლები – 54750 ლარით.

- **გავლენა დანახარჯებზე.** ერთეული პროდუქციის წარმოების ცვალებადი დანახარჯები შეადგენს 0,55 ლარს, ე. ი. წარმოების 68438 ერთეულით შემცირება ცვალებად დანახარჯებს 37641 ლარით ამცირებს. რაც შეეხება ფიქსირებულ დანახარჯებს, მათი მოცულობა, განსაზღვრების თანახმად, უცვლელი რჩება და 50000 ლარს შეადგენს. ეს ნიშნავს, რომ ამჯერად ერთი და იგივე ოდენობის ფიქსირებული დანახარჯი 68438 ერთეულით ნაკლებ პროდუქტზე გადანაწილდება, რაც ერთეულ პროდუქტზე ფიქსირებული დანახარჯების გადიდებას გამოიწვევს. თავის მხრივ, ეს აისახება ერთეულ პროდუქტზე საშუალო მთლიანი დანახარჯის გადიდებაში, ე. ი. წარმოების მოცულობის შემცირება ერთეული პროდუქციის წარმოების ხარჯებს გაზრდის.

- **გავლენა მოგებაზე.** შემოსავლების შემცირება 54750 ლარით, ხოლო დანახარჯების შემცირება 37641 ლარით — ნიშნავს, რომ მოგება შემცირდება 17109 ლარით.

რისკის შეფასების ბოლო, **მეხუთე ეტაპი** შემაჯამებელ საფეხურს წარმოადგენს. ამ საფეხურზე დგინდება საწარმოს (პროექტის, სამეწარმეო ოპერაციის) საბოლოო ფინანსურ-ეკონომიკური მაჩვენებლები, ამჯერად, რისკის გათვალისწინებით. მაგალითად, ჩვენი მაგალითისათვის, თუ ავიღებთ რისკის ზეგავლენას და ჩავთვლით, რომ ანტისარისკო ღონისძიებების გატარების გარეშე ეს საფრთხე აბსოლუტურად განსაზღვრულად და განსაზღვრული სიდიდეებით იმოქმედებს, შეგვიძლია ჩამოვაცალიბოთ საცხოვრების ძირითადი საფინანსო ინდიკატორები სარისკო სიტუაციაში:

- წარმოებისა და რეალიზაციის წლიური მოცულობა: პურის 387812 ბატონი;

- შემოსავლების დაგეგმილი მოცულობა წელიწადში: 310250 ლარი;

- ცვალებადი ხარჯების ოდენობა წელიწადში: 212359 ლარი;

- ფიქსირებული ხარჯების ოდენობა წელიწადში: 50000 ლარი;

- ერთეული პროდუქტის წარმოების ხარჯები: 0,68 ლარი;
- სავარაუდო წლიური მოგება: 47891 ლარი.

ე. ი. მეხუთე ეტაპის შემდეგ ჩვენ შეგვიძლია დავადგინოთ, რა მასშტაბის გავლენას მოახდენს მოცემული სარისკო სიტუაცია სანარმოზე. კიდევ ერთხელ გავიმეორებთ, რომ განხილულ მაგალითში ჩვენ ზუსტად ვიცოდით, რამდენს დაეკარგავდით მოცემული სამენარმეო საქმიანობის დროს. ე. ი. ჩვენ ვიმყოფებოდით განსაზღვრული რისკის პირობებში. როგორც წინა ქვეთავში დავადგინეთ, სარისკო სიტუაცია შეიძლება ნაწილობრივ განსაზღვრული იყოს, ან საერთოდ განუსაზღვრელი. ამ შემთხვევების ანალიზის ინსტრუმენტებს უფრო დეტალურად ქვევით განვიხილავთ.

### სტოქასტიკური რისკის შეფასება

არსებობს სტოქასტიკური ხასიათის მქონე სარისკო მოვლენების ანალიზის რამდენიმე ინსტრუმენტი, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია საფრთხის ხარისხის შეფასება. მოცემული ინსტრუმენტები გამოიყენება იმ შემთხვევებისათვის, როდესაც სამენარმეო აქტიურობის და მასზე მოქმედი საფრთხის მასშტაბები არ შეიძლება აბსოლუტურად განსაზღვრული მაჩვენებლებით აღინეროს.

პირველი ინსტრუმენტს ჩვენ უკვე შევეხეთ პირველ თავში, როდესაც ვიანგარიშეთ შემოსავლების საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობები (იხ. ფორმულა (1.1.)). საშუალო მაჩვენებლები ასევე შეგვიძლია გამოვიყენოთ მონაცემთა იმ ნაკრების დასახასიათებლად, რომლებიც რომელიმე, მაგალითად, საფრთხის შემცველ, მოვლენას აღწერენ. პურპროდუქტების ქსელში მიწოდების დაგვიანების ანალიზის დროს ჩვენ დავუშვით, რომ მიწვდის ბერიდის კომპანიისათვის ქსელში საქონლის მიწოდების დაგვიანებები წელიწადში სრულიად განსაზღვრულ, 15%-ს შეადგენს. სინამდვილეში, ყოველწლიურად ამ მაჩვენებელმა შეიძლება სრულიად განსხვავებული მნიშვნელობები მიიღოს.

გარდა ამისა, ჩვენ დავუშვით, რომ მენარმემ სარისკო სიტუაციის იდენტიფიცირების მიზნით გამოიყენა ორი წლის მონაცემები. შესაძლოა, მცირე მასშტაბის სანარმოსათვის ეს მართლაც იძლეოდეს ბაზისს რისკის შეფასებისათვის, მაგრამ უფრო დიდ კომპანიას რეალური ტენდენციის დასაანახად ესაჭიროება მრავალი წლის მონაცემების ანალიზი. სწორედ ამ შემთხვევაში ხდება საჭირო ისეთი მაჩვენებლის გამოყენება, როგორიცაა საშუალო მნიშვნელობა.

ცხრილი 5.2. აჩვენებს საშუალო მნიშვნელობის გამოყენების მაგალითს. ცხრილში წარმოდგენილია საცხობის წლიური შემოსავლები ბოლო 11 წლის განმავლობაში.

ცხრილი 5.2. საცხოვრის შემოსავლები 2001-2011 წლებში

ათასი ლარი

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	წლიური შემოსავლები რეალიზაციიდან	210	250	255	205	150	185	245	290	310	155	260
2	საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა	$X_{საშ} = 228,64$										
3	დისპერსია	$\sigma^2 = 2473,1$										
4	საშუალო კვადრატული გადახრა	$\sigma = 49,73$										
5	ვარიაციის კოეფიციენტი	$v = 0,22$										

როგორც ცხრილიდან ჩანს, 11 წლის შემოსავლების საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა, გაანგარიშებული 1.1. ფორმულის საფუძველზე, 228,64 ათასი ლარის ტოლია. ეს ნიშნავს, რომ მოცემული სანარმო წელიწადში საშუალოდ 228,64 ათასი ლარის შემოსავლებს უნდა ელოდოს.

საშუალო მაჩვენებელი მონაცემთა ამ ჯგუფის ერთ-ერთი უმარტივესი და სასარგებლო მაჩვენებელია. იგი მარტივია საანგარიშოდ და მისი ინტერპრეტაცია ასევე არ მოითხოვს დიდ თეორიულ და ლოგიკურ ნიაღვრებს. სამეწარმეო აქტიურობის დაგეგმვისას, გადაწყვეტილების მიმღებ პირს შეუძლია შეადაროს ერთმანეთს საქმიანობის ორი სხვადასხვა მიმართულება და დაადგინოს, საშუალოდ რომელი მათგანი მოახდენს უფრო მეტი შემოსავლის გენერირებას. ან, მეწარმეს შეუძლია იანგარიშოს დანაკარგების საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა და დაადგინოს, საშუალოდ რა სიდიდის ზარალი შეიძლება დადგეს მოცემული სარისკო სიტუაციის შექმნის შემთხვევაში.

რისკის მართვის ლიტერატურაში ყველაზე ხშირად გამოიყენება სტატისტიკის კიდევ ერთი ინსტრუმენტი – დისპერსია. ქვემოთ მოყვანილია დისპერსიის გაანგარიშების ფორმულა:

$$\sigma^2 = \sum (X_i - X_{საშ})^2 P_i \quad (5.1)$$

როგორც ფორმულიდან ჩანს, დისპერსია ზომავს საშუალო მაჩვენებლიდან გადახრის კვადრატების საშუალო მნიშვნელობას. ეს კარგი მაჩვენებელია გაფანტულობის ხარისხის აღწერისათვის. თუ ჩვენს მაგალითში დისპერსია 2473,1-ის ტოლია (იხ. ცხრილი 5.2),

ხოლო სამენარმეო საქმიანობის რომელიმე სხვა მიმართულებისათვის გაანგარიშებული იგივე მაჩვენებელი ტოლია, მაგალითად, 3450-ის, ეს ნიშნავს, რომ ჩვენი საცხოვრის შემოსავლების მერყეობა უფრო ნაკლებია, და შესაბამისად, ნაკლებად სარისკოა. რაც უფრო დიდია დისპერსიის მაჩვენებელი, მით უფრო დიდია საშუალო მაჩვენებელიდან გადახრის მასშტაბები, რაც იმას ნიშნავს, რომ მაჩვენებელი, რომლის ანალიზსაც ვახორციელებთ, მით უფრო მერყევიანია.

პრაქტიკაში შეიძლება შეგვხვდეს ოთხი ტიპის სამენარმეო ოპერაცია, რომლებიც საშუალო მოსალოდნელი შემოსავლისა და დისპერსიის განსხვავებულ შეხამებას წარმოადგენენ:

1. მაღალი  $X_{საშ}$ , დაბალი  $\sigma_x$ . ესაა სამენარმეო ოპერაცია, რომელსაც მაღალი მოსალოდნელი საშუალო შემოსავალი გააჩნია და, ამავ დროს, ხასიათდება შემოსავლების დაბალი მერყეობით. ასეთი სახის ოპერაცია ყველაზე კარგ ალტერნატივას წარმოადგენს მენარმისათვის. თუმცა, გადაწყვეტილების მიმღები პირის წინაშე ასეთი ალტერნატივა შეიძლება იშვიათად დადგეს;
2. მაღალი  $X_{საშ}$ , მაღალი  $\sigma_x$ . ესაა სამენარმეო ოპერაცია, რომელსაც მაღალი მოსალოდნელი საშუალო შემოსავალი გააჩნია და, ამავ დროს, ხასიათდება შემოსავლების დიდი მერყეობით. მოცემული ოპერაციის განხორციელებაზე გადაწყვეტილების მიღება ნიშნავს დიდ რისკზე წასვლას დიდი შემოსავლების მიღების იმედით;
3. დაბალი  $X_{საშ}$ , მაღალი  $\sigma_x$ . ამ სამენარმეო ოპერაციას დაბალი მოსალოდნელი საშუალო შემოსავალი და შემოსავლების მაღალი მერყეობა ახასიათებს. ჩამოთვლილ ალტერნატივებში ამგვარი სამენარმეო ოპერაცია ყველაზე უარესს წარმოადგენს და გულისხმობს, რომ ამ ოპერაციის განხორციელების შედეგად გადაწყვეტილების მიმღები პირი მაღალსარისკო გარემოში მოქმედებს მცირე შემოსავლების მიღების იმედით. როგორც წესი, ამგვარი ოპერაციების განხორციელებაზე უარის თქმა ხდება, ან, თუ ასეთი ოპერაცია უკვე ხორციელდება, მიიღება გადაწყვეტილება მისი შეჩერების შესახებ;
4. დაბალი  $X_{საშ}$ , დაბალი  $\sigma_x$ . მოცემული სამენარმეო ოპერაცია კარგი ალტერნატივაა იმათთვის, ვისაც არ სურს გარისკვა და დაბალი რისკის მიღების სანაცვლოდ კმაყოფილდება დაბალი შემოსავლებით.

კიდევ ერთ სტატისტიკურ ინსტრუმენტს, რომელიც სტოქსტიკური ხასიათის მქონე საფრთხეების ანალიზისათვის გამოიყენება, საშუალო კვადრატული გადახრა წარმოადგენს. იგი ქვემოთ მოყვანილი ფორმულით იანგარიშება:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

(5.2)

საშუალო კვადრატული გადახრა ზომავს, ცვლადის საშუალო მაჩვენებლიდან საშუალოდ რამდენადაა გაფანტული ცვლადის ფაქტობრივი მაჩვენებლები. ჩვენს მაგალითში  $\sigma = 49,73$ , რაც ნიშნავს, რომ შემოსავლის ფაქტობრივი, ყოველწლიური მაჩვენებლები, საშუალოდ, 49,73 ლარით არიან გადახრილი საშუალო წლიური შემოსავლის სიდიდიდან (228,64 ლარი).

საშუალო კვადრატული გადახრა ზოგიერთ შემთხვევაში შეიძლება უფრო მკაფიო მაჩვენებელს წარმოადგენდეს, ვიდრე დისპერსია. ეს უკანასკნელი ცვლადის მნიშვნელობების კვადრატში აყვანის და შემდგომი შეჯამების მეშვეობით იანგარიშება და შეიძლება დაბნეულობას იწვევდეს ინტერპრეტაციის დროს. საშუალო კვადრატული გადახრა კი უფრო კონკრეტულ ინფორმაციას იძლევა – აფასებს საშუალოდან გადახრის საშუალო მაჩვენებელს.

სტატისტიკის თეორიის კიდევ ერთი ინსტრუმენტი, რომელიც ზემოთ ჩამოთვლილი მაჩვენებლების საფუძველზე იანგარიშება, ვარიაციის კოეფიციენტი. ქვემოთ მოყვანილია ვარიაციის კოეფიციენტის საანგარიშო ფორმულა:

$$v = \sigma / X_{\text{საშ}} \quad (5.3)$$

ვარიაციის კოეფიციენტი ცვლადის საშუალო მნიშვნელობიდან საშუალო გადახრის ხარისხს აფასებს. საფრთხის ამგვარი წარმოდგენა რისკის სკალის ჩამოყალიბებისა და გამოყენების საშუალებას იძლევა. მაგალითად, თუ მინდია ბერიძე გადანყევტს, რომ ვარიაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა 0-დან 25-მდე მისთვის უმნიშვნელო საფრთხეს აღნიშნავს, 26-დან 50-მდე – ყურადსაღებს, 51-დან 75-მდე – მნიშვნელოვანს, ხოლო 76-დან 100-მდე – კრიტიკულს, მაშინ  $v = 0,22$  მენარმისათვის შეიძლება აღნიშნავდეს მცირე საფრთხის შემცველ სიტუაციას.

ზემოთ აღნიშნულ ფორმულებთან დაკავშირებით, კიდევ ერთი დეტალის აღნიშვნაა საჭირო – ჩვენ დავუშვით, რომ მონაცემთა ბაზა, რომლის ანალიზსაც ვახორციელებდით, გენერალურ ერთობლიობას წარმოადგენდა! ამდენად, საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა, დისპერსია, საშუალო კვადრატული გადახრა და ვარიაციის კოეფიციენტი ვიანგარიშეთ იმ მოსაზრებაზე და ფორმულებზე დაყრდნობით, თითქოს ჩვენ სრული ინფორმაცია გაგვაჩნდეს გენერალური ერთობლიობის შესახებ.

რეალურ ცხოვრებაში ასე არ ხდება. თუ მინდია ბერიძეს სურს გაარკვიოს, რა მოსალოდნელ შემოსავალს შეიძლება ელოდოს იგი მომავალ წლებში, მას ესაჭიროება, როგორც მინიმუმი, ქა-

ლაქის პურპროდუქტების ბაზარზე არსებული ყველა სანარმოს ყოველწლიური შემოსავლების შესახებ ინფორმაციის მოგროვება და გაანალიზება. მონაცემთა სწორედ ეს ბაზა წარმოადგენს გენერალურ ერთობლიობას და მისცემს მენარმეს ჭეშმარიტ ინფორმაციას საშუალო მოსალოდნელი შემოსავლის შესახებ.

ამავე დროს, სტატისტიკური ანალიზის არსი სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ მას გააჩნია ინსტრუმენტები, რომელთა მეშვეობითაც შეუძლია დიდი მიახლოებით შეაფასოს მოვლენა ისე, რომ არ მოიპოვოს ინფორმაცია გენერალური ერთობლიობის ყოველი ელემენტის შესახებ. მკვლევარს შეუძლია აირჩიოს შემთხვევითი ნესით რამდენიმე ელემენტი გენერალური ერთობლიობიდან და ამ ელემენტების ანალიზის საფუძველზე გააკეთოს დასკვნა მთლიანად გენერალური ერთობლიობის მახასიათებლების შესახებ.

ასე, მაგალითად, საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობის ნაცვლად, რომელიც გენერალური ერთობლიობის მახასიათებელს წარმოადგენს, მკვლევარს შეუძლია გამოიყენოს საშუალო არითმეტიკულის ანგარიში; დისპერსიის ზემოთ მოყვანილი ფორმულის ნაცვლად, რომელიც ასევეა გათვლილი სიტუაციაზე, როდესაც ჩვენ გვაქვს ინფორმაცია გენერალური ერთობლიობის ყველა წევრის შესახებ, შეიძლება გამოვიყენოთ შერჩევითი დისპერსიის ფორმულა (იხ. ცხრილი 5.3). როგორც საშუალო არითმეტიკული, ისე შერჩევითი დისპერსია კარგ წარმოდგენას იძლევა გენერალური ერთობლიობის მახასიათებლების შესახებ.

ცხრილი 5.3 გენერალური ერთობლიობის და შერჩევის მახასიათებლები

მახასიათებელი	გენერალური ერთობლიობა	შერჩევა
საშუალო მაჩვენებელი	$X_{\text{სა}} = \sum(X_i \times P_i)$	$X_{\text{შ}} = (\sum X_i)/n$
დისპერსია	$\sigma^2 = \sum (X_i - X_{\text{სა}})^2 P_i$	$s^2 = (\sum (X_i - X_{\text{სა}})^2)/(n-1)$

შერჩევის მახასიათებლები საშუალებას აძლევს პირს, რომელიც გადანყვეტილებას ღებულობს, შეაფასოს საინტერესო მაჩვენებლის სავარაუდო მნიშვნელობები და დაადგინოს, რამდენად ექვემდებარება საფრთხეს მოცემული სამენარმეო მოქმედება.

## ქცევითი რისკის შეფასება

სამენარმეო საქმიანობაში ხშირია სიტუაციები, როდესაც სარისკო მოვლენა გამონეგულია ერთი ან რამდენიმე სუბიექტის მოქმედებით, რომლებიც მოცემულ სამენარმეო ოპერაციასთან

არიან დაკავშირებულნი. გადაწყვეტილების მიმღები პირის ნებისმიერი მოქმედება გავლენას ახდენს სხვა პირებზე, რომლებიც მასთან რაიმე ფორმით არიან დაკავშირებულნი (თანამშრომლები, სავაჭრო პარტნიორები, მიმწოდებლები, კონკურენტები, ჩინოვნიკები და ა. შ.). თავის მხრივ, თითოეული მათგანი გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიმღები პირის და მისი ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

ადრე თუ გვიან, ამ პირებს შორის წარმოიშობა გაუგებრობა, კონფლიქტი, დაპირისპირება – ე. ი. სიტუაცია, რომელსაც მივყავართ ორგანიზაციის შემოსავლების დაკარგვის, დროითი დანაკარგების ან დანახარჯების გადიდებისაკენ. განსაზღვრების თანახმად, სწორედ ეს არის ქცევითი რისკის სიტუაცია.

ქცევითი რისკის შეფასებისათვის, გადაწყვეტილების მიმღები პირისათვის მნიშვნელოვანია არა მარტო საკუთარი ქმედებების, არამედ მოცემულ სიტუაციაში ჩართული სხვა პირების მოქმედებათა იდენტიფიცირებაც. მეტიც, მას აინტერესებს, როგორ უპასუხებდა იგი სხვა პირების მოქმედებებს, შემდგომ, როგორ უპასუხებდნენ ეს პირები მის მოქმედებას და კვლავ, რა უნდა მოიმოქმედოს მან საპასუხოდ და ა. შ. ამისათვის მას ესაჭიროება საკუთარი და მოცემულ საქმიანობასთან დაკავშირებული სხვა პირების მოქმედების პრინციპების და შესაძლებლობების იდენტიფიცირება. არაა გასაკვირი, რომ ქცევითი რისკის შეფასებისას ფართოდ გამოიყენება გადაწყვეტილებათა ფსიქოლოგიური და თამაშთა მათემატიკური თეორიები.

აღნიშნული თეორიების გამოყენებით, შესაძლებელია სხვადასხვა პირთა ქცევის გამო წარმოშობილი სარისკო სიტუაციების მოდელირება. თამაშთა თეორიის ინსტრუმენტებიდან ყველაზე უფრო დამუშავებულს მეთოდური და ტექნოლოგიური თვალსაზრისით წარმოადგენენ ე.წ. **მატრიცული თამაშები**.

მატრიცულ თამაშებს შემდეგი თავისებურებები ახასიათებთ:

- თამაშში მხოლოდ ორი მოთამაშე მონაწილეობს (ერთი მათგანია გადაწყვეტილების მიმღები პირი, მაგალითად, ჩვენი მენარმე მინდია ბერიძე. მეორე კი – მისი მოწინააღმდეგე, მაგალითად, კონკურენტი ბაზარზე);
- მოთამაშეებს გააჩნიათ სამოქმედო სტრატეგიების დისკრეტული და სასრული ოდენობა (ე. ი. მინდია ბერიძეს და მის მოწინააღმდეგეს გააჩნიათ ბაზარზე მოქმედების რამდენიმე კონკრეტული სტრატეგია);
- მოთამაშეები ხელმძღვანელობენ ერთიანი კრიტერიუმით, რომელიც იზომება სარგებლიანობით. ამასთან, ერთი მოთამაშე ცდილობს ამ სარგებლიანობის მაქსიმიზებას, მეორე კი – მინიმიზებას (მაგალითად, მინდია ბერიძე ცდილობს მაქსიმალური მოგება ან შემოსავალი

მიიღოს ბაზარზე შექმნილი სიტუაციიდან, ხოლო მისი კონკურენტი ცდილობს ბაზრის მდგომარეობიდან მინიმალური ზარალის მიღებას);

- მოთამაშეები მწვავე მეტოქეებს წარმოადგენენ (ანტაგონისტური თამაში);
- მოთამაშეებს არ შეუძლიათ ერთმანეთთან მოლაპარაკება ან ინფორმაციის გაცვლა (არაკოალიციური, არაკოოპერატიული თამაში).

თამაშის ჩამოთვლილი მახასიათებლების გამოყენება შეიძლება მენარმეებს შორის კონკურენტული ბრძოლის აღწერისათვის, როდესაც ისინი ცდილობენ დაიჭირონ ბაზრის რომელიმე სეგმენტი. მეტოქეობის მთავარი მიზანი მოგებაა. თუ თამაშის შედეგად რომელიმე მხარე მოიგებს, ეს ნიშნავს, რომ მეორემ ზუსტად იმდენივე დაკარგა.

განვახორციელოთ კონფლიქტური სიტუაციის მოდელირება მარტივი მეთოდებით – ჩამოვაყალიბოთ და გადავჭრათ მატრიცული თამაში. ასეთი თამაშის შედეგად ჩნდება ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შედეგების მიღების შესაძლებლობა. ხარისხობრივ შედეგებში იგულისხმება წარმოდგენის ჩამოყალიბება იმის თაობაზე, თუ რომელი სტრატეგია უნდა აირჩიოს მენარმემ, ასევე, რომელ სტრატეგიას აირჩევს მისი მეტოქე. რაოდენობრივ შედეგებში იგულისხმება გარანტირებული მოგების გაანგარიშება და სპეციალური რთული სტრატეგიის შემუშავება, რომლებიც საუკეთესო შედეგს მოგვცემენ. ასეთ სტრატეგიებს „**შერეულს**“ უწოდებენ. ამ სტრატეგიებს მოგვიანებით დავუბრუნდებით, მანამდე კი დავიწყოთ თამაში ე. წ. „**წმინდა სტრატეგიების**“ გამოყენებით.

ტერმინი „წმინდა სტრატეგია“ ნიშნავს, რომ რისკის შემცველ სიტუაციაში მენარმე გამოიყენებს არა სტრატეგიების რაიმე კომბინაციას, არამედ რომელიმე სტრატეგიას მოცემული ალტერნატივებიდან. სტრატეგიების ჩამონათვალიდან რომელიმეს გამოყენება გულისხმობს, რომ სხვები არ იქნება გამოყენებული. მაგალითად, თუ მინდია ბერიძეს გააჩნია ბაზარზე მოქმედების ორი წმინდა სტრატეგია: პროდუქტის დიფერენცირება და წარმოების დანახარჯების შემცირება, იგი ვერ გამოიყენებს ორივეს ერთდროულად, ერთ-ერთი მათგანის არჩევა გამოორიცხავს მეორის გამოყენების შესაძლებლობას.

წმინდა სტრატეგიების საფუძველზე კონფლიქტური სიტუაციის ანალიზი ეყრდნობა უდიდესი გარანტირებული შედეგის გაანგარიშებას. ამ პრინციპის მიხედვით, რაციონალურად ითვლება მხოლოდ ის მოქმედება, რომელიც უზრუნველყოფს მენარმისათვის საუკეთესოს მისდამი არაკეთილგანწყობილი სიტუაციებიდან.

უდიდესი გარანტირებული შედეგის პრინციპის გარდა, მატრიცული თამაშის ანალიზი ხორციელდება წონასწორობის პრინციპის გამოყენებით. მისი არსი იმაშია, რომ კონფლიქტურ სიტუაციაში მონაწილე პირები შეიძლება მივიდნენ სიტუაციამდე, რომლის დროსაც თითოეული მათგანისათვის უზრუნველყოფილია უდიდესი გარანტირებული შედეგი, რომლიდან გადახრაც არც ერთ მათგანს არ აწყობს.

რაც შეეხება შერეული სტრატეგიების გამოყენებას, ესაა სიტუაციები, რომლის დროსაც მოქმედი პირები იყენებენ არა ერთ, არამედ რამდენიმე წმინდა სტრატეგიას ერთდროულად. მაგალითად, ჩვენს შემთხვევაში, შერეული სტრატეგიის გამოყენების დროს, მინდია ბერიძეს ექნებოდა შესაძლებლობა ერთდროულად განეხორციელებინა როგორც პროდუქტის დიფერენციაცია, ისე წარმოების დანახარჯების შემცირება. მენარმე ამ ორ სტრატეგიას განახორციელებდა ერთმანეთის პარალელურად, სხვადასხვა პროპორციებით და შეცვლიდა ამ პროპორციებს იმის მიხედვით, თუ როგორი რეაქცია ექნებოდა ბაზარს ან კონკურენტებს მის მოქმედებაზე.

მატრიცული თამაშის ანალიზის ტექნოლოგია შემდეგში მდგომარეობს. პირველ ეტაპზე დგინდება თამაშის სიტუაცია — ესაა ფაქტორთა ერთობლიობა და შედეგის ფორმირების მექანიზმი, რომელიც მოქმედებს მომენტში, როცა მოთამაშეები ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად იწყებენ რომელიმე წმინდა სტრატეგიის მიხედვით მოქმედებას. მაგალითისათვის, მინდია ბერიძემ შეიძლება გადაწყვიტოს კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაბმა წარმოების დანახარჯების შემცირების სტრატეგიით, რომელიც მას მისცემს საშუალებას პროდუქტი უფრო იაფად გაყიდოს და მეტი მყიდველი მოიზიდოს, ამავე დროს, მისმა კონკურენტმა, შპს „გემრიელმა ფუნთუშამ“ შეიძლება გადაწყვიტოს საქონლის განვადებით გაყიდვის სტრატეგიის არჩევა, რითაც მომხმარებელს ააცილოს თავიდან დროებითი ლიკვიდუნარობის პრობლემები (საკუთარი ლიკვიდუნარობის გადიდების ფასად). ორივე მათგანმა აარჩია დასახელებული სტრატეგიები მეტი კლიენტის მოზიდვისა და შემოსავლების მაქსიმიზების მიზნით.

თამაშის სიტუაცია შეიძლება სხვადასხვაგვარი იყოს — ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა რაოდენობის წმინდა სტრატეგია გააჩნია თამაშის თითოეულ მოთამაშეს. თუ მინდია ბერიძეს და მის კონკურენტს გააჩნიათ, მაგალითად, ოთხ-ოთხი წმინდა სტრატეგია, მაშინ ჩვენ მოგვინევს თამაშის თექვსმეტი შესაძლო სიტუაციის ანალიზი — მინდია ბერიძის მიერ რომელიმე წმინდა სტრატეგიის არჩევის შემთხვევაში, ჩვენ მოგვინევს შპს „გემრიელი ფუნთუშას“ მხრიდან ოთხი შესაძლო საპასუხო მოქმედების ვარიანტის გარჩევა.

მატრიცული თამაშის ანალიზის მეორე ეტაპს წარმოადგენს თამაშის ყოველი სიტუაციის შეფასება ორივე მოთამაშისათვის ერთიანი კრიტერიუმის მიხედვით. ჩვენს შემთხვევაში ეს შეიძლება იყოს შემოსავლები ან მოგება, რომელიც მიიღო ერთმა მოთამაშემ და ამავე დროს, დაკარგა მეორემ მოცემულ სიტუაციაში. მართლაც, მინდია ბერიძისა და შპს „გემრიელი ფუნთუშას“ მოქმედებები ბაზარზე გამიზნულია კლიენტების მოზიდვასა და შემოსავლების გადიდებაზე. იმდენად, რამდენადაც მათი კლიენტურა ერთი და იგივე ადამიანებს წარმოადგენს, რამდენად მეტ მომხმარებელსაც მოიზიდავს მინდია ბერიძე, იმდენივეს დაკარგავს შპს „გემრიელი ფუნთუშა“. მატრიცული თამაშისათვის მნიშვნელოვანია, ორივე მოთამაშისათვის თამაშის შედეგები ერთი და იგივე კრიტერიუმებით იყოს შეფასებული.

პირველი ორი ეტაპის ძირითადი შედეგები, ჩვეულებრივ, ფორმულირდება თამაშის მატრიცის სახით. მატრიცის სტრიქონების სათაურებს წარმოადგენენ პირველი მოთამაშის წმინდა სტრატეგიების დასახელებები; სვეტების სათაურებს – მეორე მოთამაშის წმინდა სტრატეგიების დასახელებები. სტრიქონებისა და სვეტების ყოველი თანაკვეთა კი წარმოადგენს თამაშის რომელიმე სიტუაციას.

თანაკვეთაში იწერება კრიტერიუმის მნიშვნელობები შერჩეული სკალის მიხედვით, რითაც ასახავენ პირველი მოთამაშის მოგების სიდიდეს. ამავე დროს, იგივე მაჩვენებელი ასახავს მეორე მოთამაშის ზარალის სიდიდეს. ამდენად, თამაშის მატრიცა მნიშვნელოვან შედეგებს იძლევა. კონფლიქტური სიტუაციის ანალიზი თამაშის მატრიცის დადგენის შემდეგ შეიძლება განხორციელდეს საკუთრივ თამაშის კონტექსტიდან აბსტრაქციებით. თუ დადგენილია, მინდია ბერიძე და შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ რა კონფლიქტურ სიტუაციებში შეიძლება მოხვდნენ და რა შედეგებს მოუტანს ყოველი კონკრეტული სიტუაცია მეტოქეებს, უკვე აღარ აქვს მნიშვნელობა წმინდა სტრატეგიების დასახელებებსა და შინაარსს – ჩვენ უკვე მიღებული გვაქვს მატრიცა კონკრეტული მონაცემებით და შეიძლება ფორმალური მათემატიკური მეთოდების გამოყენება ამ მონაცემთა ანალიზისათვის. ამ შემთხვევაში, ჩვენთვის მნიშვნელოვანია საკუთრივ მიღებული მოდელი და არა ის წინაპირობები, რომლებზე დაყრდნობითაც იქნა ეს მოდელი მიღებული.

აქ ჩვენ გადავდივართ **მესამე ეტაპზე**. ამ დროს საჭიროა თამაშის მატრიციდან მოთამაშეთა იმ სტრატეგიების ამოშლა, რომლებიც ასახავს სიტუაციებს, რომლებიც არ გამოდგება კონფლიქტის გადასაჭრელად. მოთამაშეებისათვის არახელსაყრელი სტრატეგიების ამოშლას შემდგომი ანალიზიდან თამაშის მატრიცის რედუცირება (რიგის შემცირება) ეწოდება. რედუცირებას საფუძვლად დომინირების პრინციპი უდევს.

დომინირების არსი შემდეგშია: თამაშის მონაწილეთა მიზანია კონფლიქტური სიტუაციის გადაჭრა საკუთარი თავისათვის მაქსიმალური სარგებლით და მხოლოდ საკუთარ თავზე დაყრდნობით. ეს ნიშნავს, რომ არსებული სტრატეგიებიდან ჩვენ უნდა დავტოვოთ მხოლოდ ისინი, რომლებიც ყველაზე ხელსაყრელია მოცემული კონფლიქტური სიტუაციის გადაჭრისათვის. სტრატეგიები, რომლებსაც ანალიზისათვის დავტოვებთ, თავიანთი ხელსაყრელობით უნდა აჭარბებდნენ იმათ, რომლებზეც უარს ვიტყვით – ამ სტრატეგიებს დომინირებად ალტერნატივებს უწოდებენ.

ე. ი. მესამე ეტაპის ამოცანა შემდეგში მდგომარეობს: პირველი მოთამაშის წმინდა სტრატეგიებიდან საჭიროა ყველა დომინირებადი სტრატეგიების ამოშლა და მხოლოდ არადომინირებადების დატოვება. თამაშის მატრიციდან უნდა ამოიშალოს ყველა ის სტრიქონი, რომლებშიც მნიშვნელობები არ აჭარბებს სხვა ნებისმიერ სტრიქონში მოცემულ მნიშვნელობებს.

განვიხილოთ მაგალითი. დავეუშვათ, მინდია ბერიძეს 4 წმინდა სტრატეგია გააჩნია, შპს „გემრიელ ფუნთუშას“ - 5. ეს სტრატეგიები ქვემოთ მოყვანილ ცხრილშია წარმოდგენილი (ცხრილი 5.4.):

ცხრილი 5.4. თამაშის მატრიცა

მოთამაშეთა სტრატეგიები	$b_1$ საქონლის გაყიდვა განვადებით	$b_2$ აქტიური სარეკლამო კამპანია	$b_3$ სახელმწიფო შეკვეთების ბაზარზე ორიენტირება	$b_4$ პროდუქტების ახალი ტიპის შეფუთვა	$b_5$ მუდმივ კლიენტებზე ფასდაკლებების პოლიტიკა
$a_1$ პროდუქტის დიფერენციაცია	60000	30000	40000	20000	70000
$a_2$ წარმოების დანახარჯების შემცირება	50000	30000	40000	80000	20000
$a_3$ პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესება	10000	20000	40000	20000	30000
$a_4$ კორპორაციული შეკვეთების ბაზარზე ორიენტირება	20000	40000	50000	30000	30000

ცხრილში მოცემული მონაცემები ასახავს მინდია ბერიძისა და მისი კონკურენტის წმინდა სტრატეგიებს და ამ სტრატეგიების თანაკვეთის შედეგებს თითოეულისთვის. მაგალითად, თუ მინდია ბერიძე იყენებს პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესების სტრატეგიას ( $a_3$ ), ხოლო შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ ცდილობს ბაზრის სახელ-

მნიშვნელოვანი შედეგების სეგმენტზე ორიენტირებას (ბ<sub>3</sub>), შედეგად მიიღება 40000 ლარის დამატებითი შემოსავალი მინდია ბერიძისათვის, და შესაბამისად, ამავე სიდიდის ზარალი მისი კონკურენტისათვის.

განვიხილოთ მინდია ბერიძის (ა<sub>3</sub>) სტრატეგიის შესაბამისი მნიშვნელობები, და შევადაროთ ისინი (ა<sub>4</sub>) სტრატეგიის მნიშვნელობებს. ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ (ა<sub>4</sub>) სტრატეგიის ყველა მნიშვნელობა, გარდა ბოლო მნიშვნელობისა, აჭარბებს (ა<sub>3</sub>) სტრატეგიის მნიშვნელობებს. თუ მინდია ბერიძის სხვა სტრატეგიებსაც გადავხედავთ, აღმოვაჩინეთ, რომ (ა<sub>3</sub>) სტრატეგია ყველაზე ცუდი სტრატეგიაა. ე. ი. ჩვენი განსაზღვრების თანახმად, ეს სტრატეგია დომინირებადს წარმოადგენს და თამაშის მატრიციდან ამოღებას საჭიროებს. მინდია ბერიძე, სავარაუდოდ, არ განახორციელებს ისეთ სტრატეგიას, რომელიც ყველა ან თითქმის ყველა თავისი შესაძლო მნიშვნელობებით სხვებზე უარესია. მინდია ბერიძის სტრატეგიების მიხედვით რედუცირებული მატრიცა ქვემოთ მოყვანილ ნახაზზეა წარმოდგენილი:

ცხრილი 5.5. თამაშის რედუცირებული მატრიცა

მოთამაშეთა სტრატეგიები	ბ <sub>1</sub> საქონლის გაყიდვა განვადებით	ბ <sub>2</sub> აქტიური სარეკლამო კამპანია	ბ <sub>3</sub> სახელმწიფო შეკვეთების ბაზარზე ორიენტირება	ბ <sub>4</sub> პროდუქტების ახალი ტიპის შეფუთვა	ბ <sub>5</sub> მუდმივ კლიენტებზე ფასდაკლებების პოლიტიკა
ა <sub>1</sub> პროდუქტის დიფერენციაცია	60000	30000	40000	20000	70000
ა <sub>2</sub> წარმოების დანახარჯების შემცირება	50000	30000	40000	80000	20000
ა <sub>4</sub> კორპორაციული შეკვეთების ბაზარზე ორიენტირება	20000	40000	50000	30000	30000

ამავე დროს, თამაშში მეორე მონაწილეცაა, რომელსაც ასევე გააჩნია რამდენიმე წმინდა სტრატეგია და შესაძლოა, რომელიმე მათგანი სხვებზე უარესი იყოს. როგორც მინდია ბერიძის შემთხვევაში, აქაც ვეძებთ ისეთ სვეტს, რომლის მნიშვნელობებიც დომინირებადი იქნება (ამ შემთხვევაში ვეძებთ ისეთ სტრატეგიას, რომლის შესაძლო მნიშვნელობებიც შპს „გემრიელი ფუნთუშისათვის“ სხვა სტრატეგიების შესაძლო მნიშვნელობებზე მეტია, რაც ამ კომპანიისათვის ყველაზე დიდ დანაკარგებს ნიშნავს).

ცხრილი 5.6. თამაშის რედუცირებული მატრიცა

მოთამაშეთა სტრატეგიები	$b_1$ საქონლის გაყიდვა განედებით	$b_2$ აქტიური სარეკლამო კამპანია	$b_3$ პროდუქტების ახალი ტიპის შეფუთვა	$b_4$ მუდმივ კლიენტზე ფასდაკლების პოლიტიკა
$a_1$ პროდუქტის დიფერენციაცია	60000	30000	20000	70000
$a_2$ წარმოების დანახარჯების შემცირება	50000	30000	80000	20000
$a_3$ კორპორაციული შეკვეთების ბაზარზე ორიენტირება	20000	40000	30000	30000

ჩვენი მაგალითისათვის, ეს შეიძლება იყოს ( $b_3$ ) სტრატეგია – თუ შევხედავთ შესაბამის სვეტს, აღმოვაჩინოთ, რომ მასში მოყვანილი ციფრები აჩვენებენ ყველა შემთხვევაში ძალიან მაღალ დანაკარგებს შპს „გემრიელი ფუნთიშისათვის“. ყველაზე ნათლად ეს ჩანს, თუ ( $b_3$ ) სტრატეგიას შევადარებთ ( $b_2$ ) სტრატეგიას – ამ შემთხვევაში ამჟღავნა, რომ ( $b_3$ ) სტრატეგიის ყველა შესაძლო მნიშვნელობა აჭარბებს ( $b_2$ ) სტრატეგიის შესაბამის მნიშვნელობებს. ამდენად, აუცილებელი ხდება თამაშის მატრიცის რედუცირება ამჯერად მეორე მოთამაშის სტრატეგიების მიხედვით და მატრიციდან დომინირებადი, ( $b_3$ ) სტრატეგიის ამოშლა (იხ. ცხრილი 5.6).

რედუცირების პროცესი შეიძლება გაგრძელდეს. შესაძლოა, პირველი რედუცირების შემდეგ მატრიცაში კვლავ დარჩა დომინირებადი სტრატეგიები ან სვეტები. ხანდახან იქმნება სიტუაციები, როდესაც ამგვარი რედუცირების რამდენიმე ეტაპის შემდეგ, თამაშის მატრიციდან რჩება ერთადერთი სიტუაცია, რომელიც იქმნება პირველი და მეორე მოთამაშის დარჩენილი სტრატეგიებისაგან. თამაში მთავრდება, რადგან ორივე მოთამაშე იყენებს არსებულიდან ყველაზე ოპტიმალურ სტრატეგიებს.

თუმცა, მეტწილად, თამაშის მატრიცაში რედუცირების შემდეგ რჩება რამდენიმე არადომინირებადი სტრატეგია, ხოლო თამაშის შედეგის გასარკვევად მეოთხე ეტაპზე გადასვლა გვინევს.

თამაშის ანალიზის დროს გამოდიან იმ დამუშებიდან, რომ მხოლოდ ერთი პარტია თამაშდება. ამ შემთხვევაში ამონახსენი მიიღება წმინდა სტრატეგიების ურთიერთშედარების საფუძველზე. მატრიცული თამაშის ამოხსნის ტექნოლოგია შემდეგ ნაბიჯებს გულისხმობს:

1. საჭიროა განისაზღვროს გარანტირებული შედეგი პირველი მოთამაშის ყოველი  $a_i$  სტრატეგიისათვის. ე. ი. საჭიროა ყოვე-

ლი წმინდა სტრატეგიის შემთხვევაში ამორჩეულ იქნას ის მინიმალური დადებითი შედეგი, რომელზე ნაკლებსაც პირველი მოთამაშე ვერ მიიღებს ამ სტრატეგიების განხორციელების დროს. ამისათვის, მეორე მოთამაშის სტრატეგიების მიხედვით, საჭიროა მოიძებნოს მინიმუმი თამაშის მატრიცის ყოველ სტრიქონში. ფორმალურად ეს შეიძლება ჩაინეროს, როგორც:

$$\min_{b_j \in B} v(a_i, b_j), \quad (5.4)$$

სადაც  $a_i$  პირველი მოთამაშის სტრატეგიების  $A$  წარმოდგენს სიმრავლის ერთ-ერთ ელემენტს;  $B$  — მეორე მოთამაშის სტრატეგიების სიმრავლეს; ხოლო  $b_j$  —  $j$ -ურ სტრატეგიას  $B$  სიმრავლიდან.

2. განისაზღვრება  $a_i^*$  სტრატეგია, რომელიც აძლევს პირველ მოთამაშეს ყველა სტრატეგიის მიხედვით გარანტირებული შედეგებიდან ყველაზე დიდ მნიშვნელობას. ამ სტრატეგიას მაქსიმინური სტრატეგია ეწოდება:

$$a_i^* : \max_{a_i \in A} \min_{b_j \in B} v(a_i, b_j) \quad (5.5)$$

პირველი მოთამაშის უდიდეს გარანტირებულ სიდიდეს თამაშის ქვედა ფასს უწოდებენ და აღნიშნავენ  $v^*$  სიმბოლოთი.

3. განისაზღვრება გარანტირებული შედეგი მეორე მოთამაშის ყოველი  $a_i$  სტრატეგიისათვის. ე. ი. საჭიროა ყოველი წმინდა სტრატეგიის შემთხვევაში ამორჩეულ იქნას ის მაქსიმალური უარყოფითი შედეგი, რომელზე უარესსაც მეორე მოთამაშე ვერ მიიღებს ამ სტრატეგიების განხორციელების დროს. ამისათვის, პირველი მოთამაშის სტრატეგიების მიხედვით, საჭიროა მოიძებნოს მაქსიმუმი თამაშის მატრიცის ყოველ სტრიქონში. ფორმალურად ეს შეიძლება ჩაინეროს, როგორც:

$$\max_{a_i \in A} v(a_i, b_j) \quad (5.6)$$

4. განისაზღვრება  $b_j^*$  სტრატეგია, რომელიც აძლევს მეორე მოთამაშეს ყველა სტრატეგიის მიხედვით გარანტირებული შედეგებიდან ყველაზე საუკეთესო მნიშვნელობას. ამ სტრატეგიას მინიმალური სტრატეგია ეწოდება:

$$b_j^* : \min_{b_j \in B} \max_{a_i \in A} v(a_i, b_j) \quad (5.7)$$

მეორე მოთამაშის ზარალის უმცირეს გარანტირებულ სიდიდეს **თამაშის ზედა ფასს** უწოდებენ და აღნიშნავენ  $v^+$  სიმბოლოთი.

თამაშის ზედა და ქვედა ფასის ცნებები მნიშვნელოვან პრაქტიკულ შინაარსს შეიცავს. თუ პირველი მოთამაშე იმოქმედებს მაქსიმალური სტრატეგიის მიხედვით, მაშინ მისი მოგება არ იქნება თამაშის  $v$  ქვედა ფასზე ნაკლები. მეორე მხრივ, თუ მეორე მოთამაშე იმოქმედებს მინიმალური სტრატეგიის მიხედვით, მაშინ მისი ზარალი არ იქნება თამაშის  $v^+$  ზედა ფასზე მეტი. აქედან გამომდინარეობს დასკვნა, რომ

$$v \leq v^+ \quad (5.8)$$

ე. ი. თამაშის ქვედა ფასი არ არის თამაშის ზედა ფასზე მეტი. ანუ, პირველ მოთამაშეს არ შეუძლია მოიგოს მეტი, ვიდრე წააგებს მეორე მოთამაშე, და პირიქით.

ჩვენი მაგალითისათვის თამაშის ზედა და ქვედა ფასები წარმოდგენილია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში:

ცხრილი 5.7. თამაშის ქვედა და ზედა ფასების მოძებნის პროცესი

მოთამაშეთა სტრატეგიები	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$	მინიმალური მნიშვნელობები სტრიქონების მიხედვით
$a_1$	60000	30000	20000	70000	20000
$a_2$	50000	30000	80000	20000	20000
$a_3$	20000	40000	30000	30000	20000
მაქსიმალური მნიშვნელობები სტრიქონების მიხედვით	60000	40000	80000	70000	

როგორც ცხრილიდან ჩანს, პირველი მოთამაშისათვის ყველა სტრატეგიის მიხედვით ერთი და იგივე მინიმალური მნიშვნელობა (თამაშის ქვედა ფასი) ფიქსირდება – 20000 ლარის ოდენობით, მეორე მოთამაშისათვის კი მაქსიმალური ზარალებიდან მინიმალურ მნიშვნელობას (თამაშის ზედა ფასი) 40000 ლარი შეადგენს. როგორც ვხედავთ, სრულდება 5.8 ტოლობის პირობა.

**სიტუაცია, რომელშიც  $v = v^+$ , წონასწორული სიტუაცია, ანუ უნაგირა წერტილი ეწოდება.** ამ სიტუაციაში მოთამაშეები არ უნდა გადაიხარონ მინიმალური და მაქსიმალური სტრატეგიებიდან, რადგან უფრო ნაკლებ სარგებელსა და მეტ ზარალს მიიღებენ, ვიდრე აღნიშნული სტრატეგიების გამოყენებისას. მაგალითად, ცოტა შევეცვალოთ ჩვენი სამუშაო ცხრილი ისე, რომ უნაგირა წერტილი გაჩნდეს:

ცხრილი 5.8. თამაში უნაგირა წერტილით

მოთამაშეთა სტრატეგიები	$b_1$	$b_2$	$b_4$	$b_3$	მინიმალური მნიშვნელო- ბები სტრიქონების მიხედ- ვით
$a_1$	60000	30000	20000	70000	20000
$a_2$	50000	40000	80000	60000	40000
$a_3$	40000	20000	30000	50000	20000
მაქსიმალური მნიშვნელობე- ბი სვეტების მიხედვით	60000	40000	80000	70000	

ამ შემთხვევაში  $v^* = v^* = 40000$ . ადვილად შეიძლება დაე-  
რწმუნდეთ, რომ თუ რომელიმე მოთამაშე გადაუხვევს მაქსიმინუ-  
რი ან მინიმალური სტრატეგიებიდან, მისთვის უარესი შედეგი  
დადგება. მაგალითად, თუ მინდია ბერიძე არ ისარგებლებს თავისი  
მაქსიმინური  $a_2$  სტრატეგიით და აირჩევს, მაგალითად,  $a_4$  სტრატე-  
გიას, როცა ამავე დროს შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ მყარად მის-  
დევს თავის მინიმალურ  $b_2$  სტრატეგიას, მაშინ მინდია ბერიძე მიი-  
ღებს 20000 ლარის დადებით შედეგს, ნაცვლად 40000 ლარისა, რო-  
მელიც შეიძლება დამდგარიყო მაქსიმინური სტრატეგიის განხორ-  
ციელების შემთხვევაში. ანალოგიურად შეიძლება დავრწმუნდეთ,  
რომ თუ შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ გადაუხვევს თავისი მინიმალურ  
ბერიძე  $b_2$  სტრატეგიიდან და აირჩევს, მაგალითად,  $b_4$  სტრატეგიას, რო-  
ცა, ამავე დროს, მინდია ბერიძე მყარად მისდევს თავის მაქსიმინ-  
ურ  $a_2$  სტრატეგიას, მაშინ შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ მიიღებს  
80000 ლარის უარყოფით შედეგს, ნაცვლად 40000 ლარისა, რომე-  
ლიც შეიძლება დამდგარიყო მინიმალური სტრატეგიის განხორცი-  
ელების შემთხვევაში.

წონასწორულ სიტუაციაში მოგების სიდიდე პირველი და მე-  
ორე მოთამაშეებისათვის წარმოადგენს ორიენტირს ზოგადად თამა-  
შის შეფასებისათვის. თუ წონასწორული მოგება არ აკმაყოფილებს  
პირველ მოთამაშეს, მან შეიძლება გადანყვიტოს სხვა თამაშის ფორ-  
მირება სხვა სტრატეგიების გამოყენებით, ან უფრო რთული და მრავ-  
ალსაფეხურიანი სტრატეგიების შემუშავება დაიწყოს.

რა ხდება მაშინ, როდესაც წონასწორობა არ არსებობს ( $v^*$   
არ უტოლდება  $v^*$ )? ამ დროს თითოეული მოთამაშე ცდილობს უფ-  
რო დანვრილებით გააანალიზოს თავისი მეტოქე და განიხილოს სი-  
ტუაციისადმი ადაპტირების გზები. მოთამაშე ცდილობს განჭვრი-  
ტოს, რა სტრატეგიას აირჩევს მისი მონინალმდევე, რათა შეარჩი-  
ოს მის განკარგულებაში არსებული სტრატეგიებიდან ისეთი, რო-  
მელიც ყველაზე კარგ შედეგს მოუტანს, ამასთან, მას უნევს იმის  
განჭვრეტაც, რა რეაქცია ექნება მონინალმდევეს მის მიერ გან-  
ხორციელებულ მოქმედებებზე და საკუთრივ მან რა „პასუხის პა-  
სუხი“ უნდა გასცეს მეტოქეს. ასეთ მოქმედებას რეფლექსიურს

უნოდებენ. მოწინააღმდეგის ჩვენ მიერ ზევით აღწერილი მოტივაციური პორტრეტის ჩამოყალიბება დაეხმარებოდა მოთამაშეს იმის გარკვევაში, თუ ვინ არის მისი ოპონენტი, როგორია მისი მოქმედების მოტივები, დამოკიდებულება რისკის მიმართ, სუსტი და ძლიერი მხარეები და ა. შ. ამდენად, მოთამაშეს შეეძლებოდა გარკვეულწილად განეჭვრიტა მეორე მოთამაშის მოქმედებები. მაგალითად, თუ მინდია ბერიძე დაადგენს, რომ შპს „გემრიელი ფუნთუშას“ მენეჯერი რისკისადმი უარყოფითად არის განწყობილი, მას შეუძლია ივარაუდოს, რომ შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ თავის მინიმაქსურ სტრატეგიას გაჰყვება. თუ მინდია ბერიძე დაადგენს, რომ შპს „გემრიელი ფუნთუშას“ მენეჯერი რისკის მოყვარულია, მაშინ შეიძლება გააკეთოს დასკვნა, რომ კომპანია გადაიხრება მინიმაქსური სტრატეგიიდან და შესაძლოა ყველაზე რისკიანი სტრატეგია აირჩიოს. მოწინააღმდეგის ქცევების იდენტიფიცირება მინდია ბერიძეს დაეხმარება თავისი სტრატეგიის სწორად შერჩევაში.

დავუბრუნდეთ 5.7 ცხრილს, რომელშიც უნაგირა წერტილი არ არსებობს. დავუშვათ, მინდია ბერიძე დარწმუნებულია, რომ შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ არ წავა რისკზე და თავისი მინიმაქსურ ხ<sub>2</sub> სტრატეგიას განახორციელებს. ამ შემთხვევაში, მინდია ბერიძე დაიწყებს არა მაქსიმინური ა<sub>2</sub>, არამედ ა<sub>4</sub> სტრატეგიის განხორციელებას, რომელიც მისთვის მაქსიმალურ 40000 ლარის შემოსავალს ნიშნავს.

თუმცა არ არის გარანტია, რომ მინდია ბერიძის მიერ მიღებული ინფორმაცია შპს „გემრიელი ფუნთუშას“ ქცევის შესახებ ამ უკანასკნელის მიერ განხორციელებული ბლეფია, რომლის მიზანიც სწორედ ის არის, რომ მინდია ბერიძე მაქსიმინური სტრატეგიიდან გადახაროს. ამ შემთხვევაში, შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ აირჩევს ხ<sub>1</sub> სტრატეგიის განხორციელებას, რომელიც, ა<sub>4</sub> სტრატეგიასთან ურთიერთქმედების შედეგად, მისცემს მხოლოდ მინიმალური 20000 ლარის შემოსავალს მინდია ბერიძეს (შესაბამისად, ისეთივე მინიმალურ ზარალს — შპს „გემრიელ ფუნთუშას“).

შესაძლოა, მინდია ბერიძე უფრო ჭკვიანი აღმოჩნდა და მხოლოდ გაითამაშა ის, რომ დაიჯერა შპს „გემრიელი ფუნთუშას“ ბლეფი. მინდია ბერიძე შეიძლება მიხვდეს, რა მახეს უგებს მას კონკურენტი და თავისი არჩევანი შეარჩიოს ისეთ სტრატეგიაზე, რომელიც შპს „გემრიელი ფუნთუშას“ ხ<sub>1</sub> სტრატეგიაზე იქნება ორიენტირებული. ეს შეიძლება იყოს ა<sub>1</sub> სტრატეგია, რომელიც მინდია ბერიძეს 60000 ლარის შემოსავალს მისცემს, ხოლო მის მოწინააღმდეგეს ამავე სიდიდის დანაკარგს. ასეთი თამაში შეიძლება დიდხანს გაგრძელდეს, განსაკუთრებით, მაშინ, როდესაც თამაში ერთხელ კი არა, რამდენჯერმე მეორდება, ხოლო მოწინააღმდეგეები შერეულ სტრატეგიებს იყენებენ, ანუ არ არიან შემოზღუდული რომელიმე ერთი წმინდა სტრატეგიით.

მატრიცული თამაშის ძირითადი მექანიზმის იდენტიფიცირების შემდეგ, გადავიდეთ ე. წ. ბიმატრიცული თამაშების განხილვაზე. ამ თამაშებს შემდეგი თავისებურებები გააჩნიათ:

- თითოეულ მოთამაშეს მოგების საკუთარი ფუნქცია გააჩნია. თამაშის სიტუაციების უმეტესობისათვის მოთამაშეთა მოგების და ზარალის მნიშვნელობები ერთმანეთს არ ემთხვევა; ე. ი. არ არის აუცილებელი, რომ ერთმა მოთამაშემ მოიგოს ზუსტად იმედი, რამდენსაც მეორე აგებს;

- არსებობს ერთი მაინც სიტუაცია, რომელშიც მოთამაშეთა ინტერესები თანხვედრა ან ახლოსაა ერთმანეთთან;

- ყოველი მოთამაშე ცდილობს გამოიყენოს მის ხელთ არსებული ყველა სტრატეგიული შესაძლებლობა, რომლის გამოყენებაც მას არ შეეძლო ანტაგონისტური მატრიცული თამაშის დროს.

ბიმატრიცული თამაში ორი ცალკეული მატრიცისაგან ყალიბდება. შედეგები შეიტანება ერთ მატრიცაში, მაგრამ ყოველ უჯრაში ინერება მოგების ორი დამოუკიდებელი ფუნქციის მნიშვნელობები: პირველი ციფრი პირველი მოთამაშის მოგებას აჩვენებს, მეორე კი – მეორე მოთამაშის მოგებას. ყოველი მოთამაშის ძირითად მიზანს საკუთარი სარგებლიანობის მაქსიმიზება წარმოადგენს.

მაგალითად, ჩვენ მიერ ზევით აღწერილ დაპირისპირებაში მინდია ბერიძესა და შპს „გემრიელ ფუნთუშას“ შორის, შესაძლოა, ერთი მხარე არ იგებდეს ზუსტად იმდენს, რამდენსაც აგებს მეორე მხარე. კონკურენტებს შეიძლება გააჩნდეთ შემოსავლებისა და დანახარჯების სხვადასხვა სტრუქტურა, რის გამოც მათი მოგება და ზარალი შეიძლება სრულიად სხვადასხვანაირად ყალიბდებოდეს. ამასთან, ბაზარი შეიძლება სხვადასხვანაირად რეაგირებდეს კონკურენციის გამწვავებასა და შერბილებაზე. მაგალითად, ფასების დაცემამ ერთი კონკურენტის პროდუქტზე შეიძლება გამოიწვიოს არა მარტო კლიენტების გადინება მეორე კონკურენტისაგან, არამედ ახალი მომხმარებლების შესვლა ბაზარზე, რაც, საბოლოო ჯამში, გაზრდის პირველი კონკურენტის შემოსავლებს უფრო მეტად, ვიდრე შეამცირებს მეორე კონკურენტის რეალიზაციიდან ამონაგებს. პირველი კონკურენტის უხეირო სარეკლამო კამპანიამ შეიძლება დაუკარგოს მას კლიენტების გარკვეული რაოდენობა, რომლებიც მეორე კონკურენტისაკენ გადაინაცვლებენ, მაგრამ ამავე დროს, კლიენტების გარკვეულმა რაოდენობამ შეიძლება კი არ გადაინაცვლოს კონკურენტისაკენ, არამედ საერთოდ დატოვოს ბაზარი, ეს ნიშნავს, რომ პირველმა კონკურენტმა დაკარგა უფრო მეტი შემოსავალი, ვიდრე მიიღო მეორე კონკურენტმა.

ბიმატრიცული თამაშების ანალიზი მატრიცული თამაშების მსგავსად ხორციელდება: განისაზღვრება გარანტირებული შედეგების სიდიდეები ყოველი მოთამაშისათვის; დგინდება წონასწო-

რული სიტუაციის არსებობის ან არარსებობის ფაქტი; დგინდება მოთამაშეთა ხელთ არსებული სტრატეგიების სარგებლიანობის ან ზარალიანობის არგუმენტები. მატრიცული თამაშების მსგავსად, ანალიზი ხორციელდება იმ დაშვების საფუძველზე, რომ თამაშს მხოლოდ ერთჯერადი ხასიათი გააჩნია, რის შედეგადაც ვლინდება ნონასწორობა წმინდა სტრატეგიების მიხედვით. ამის შემდეგ თამაშს ანალიზებენ, როგორც მრავალჯერ განმეორებადს და აფასებენ შედეგებს შერეული სტრატეგიების მიხედვით.

ბიმატრიცული თამაშის ანალიზი არაეკონომიკური მაგალითით დავიწყოთ. ეს არის ე. წ. „პატიმრის დილემა“. მისი არსი შემდეგშია: ორი პიროვნება დაპატიმრებულია, როგორც ძარცვაში ეჭვმიტანილი. ისინი სხვადასხვა საკანში სხედან და არა აქვთ ერთმანეთთან მოლაპარაკების საშუალება. ყოველ პატიმარს ორი ალტერნატივა გააჩნია: აღიაროს დანაშაული ან არ აღიაროს. ცხრილში 5.9 წარმოდგენილია მათ მიერ გამოყენებული სტრატეგიების ურთიერთქმედების შედეგად მიღებული სავარაუდო შედეგები:

ცხრილი 5.9. პატიმრის დილემა

		მეორე პატიმარი	
		აღიარება	არაღიარება
პირველი პატიმარი	აღიარება	(5 ; 5)	(0 ; 10)
	არაღიარება	(10 ; 0)	(1 ; 1)

როგორც ცხრილიდან ჩანს, შესაძლოა მოცემული სიტუაციის ოთხი ალტერნატივა: თუ ორივე პატიმარი აღიარებს, მაშინ ორივე მათგანი ხუთ-ხუთი წლით თავისუფლების აღკვეთას მიიღებს; პირველი პატიმრის აღიარებას და მეორე პატიმრის არაღიარებას მოჰყვება პირველის გათავისუფლება, ხოლო მეორეს 10 წლით თავისუფლების აღკვეთას მიუსჯიან; პირველი პატიმრის არაღიარებას და მეორე პატიმრის აღიარებას საპირისპირო შედეგი მოჰყვება – პირველი ათი წლით თავისუფლების აღკვეთას მიიღებს, ხოლო მეორეს გაათავისუფლებენ; თუ არც ერთი მათგანი არ აღიარებს დანაშაულს, ორივე მათგანი ერთი წლით თავისუფლების აღკვეთას მიიღებს.

მოდით, განვსაზღვროთ პირველი პატიმრის ოპტიმალური სტრატეგია – თუ იგი აღიარებს დანაშაულს, მან შეიძლება მიიღოს შედეგად ან 5 წლით თავისუფლების აღკვეთა, ან სრული თავისუფლება – ეს ნიშნავს, რომ ყველაზე უარესი შედეგი ამ შემთხვევაში 5-წლიანი თავისუფლების აღკვეთაა.

მეორე მხრივ, თუ პირველი პატიმარი დანაშაულს არ აღიარებს, მან შეიძლება მიიღოს 10 წლით თავისუფლების აღკვეთა ან

ერთი წლით თავისუფლების აღკვეთა – ამ შემთხვევაში, ყველაზე უარესი შედეგი მისთვის 10 წლით თავისუფლების აღკვეთაა.

ჩვენ ვლაპარაკობთ თავისუფლების აღკვეთაზე, რაც, პრინციპში, ზარალს ნიშნავს, ამიტომ ანალიზისათვის მინიმალური სტრატეგიის ცნება უნდა გამოვიყენოთ – ვნახოთ მაქსიმალური ზარალის მნიშვნელობები მოთამაშეთა სტრატეგიების მიხედვით და შემდეგ ავარჩიოთ იქიდან ყველაზე მინიმალური. პირველი პატიმრის შემთხვევაში აშკარაა, რომ მინიმალური სტრატეგიას აღიარება წარმოადგენს.

ანალოგიურად შეიძლება ვნახოთ, რომ მეორე პატიმრის მინიმალური სტრატეგიას ასევე წარმოადგენს აღიარება. მართლაც, თუ მეორე პატიმარი აღიარებს დანაშაულს, მისთვის გარანტირებული ყველაზე უარესი შედეგი თავისუფლების 5 წლით აღკვეთა იქნება, ხოლო არაღიარების შემთხვევაში გარანტირებულ, ყველაზე უარეს შედეგს თავისუფლების 10 წლით აღკვეთა წარმოადგენს. ე. ი. მეორე პატიმრის შემთხვევაშიც მინიმალური სტრატეგია აღიარების სტრატეგია იქნება.

მას შემდეგ, რაც გავარკვეით, როგორ იმოქმედებს ორივე პატიმარი, შეგვიძლია დავადგინოთ, როგორი წონასწორობა დამყარდება ამ თამაშში. ორივე პატიმარი გამოიყენებს მინიმალურ სტრატეგიას და აღიარებს დანაშაულს, რაც ორივე მათგანს თავისუფლების 5-5 წლით აღკვეთას მოუტანს.

გადავიტანოთ ჩვენი ანალიზი ეკონომიკურ სფეროში. დავუბრუნდეთ მინდია ბერიძეს და მის კონკურენტს, შპს „გემრიელ ფუნთუშას“. დავუშვათ, მინდია ბერიძე და შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ დგანან ორი ალტერნატივის წინაშე: ჰქონდეთ წარმოების დიდი ან მცირე მოცულობები. ცხრილში 5.10 წარმოდგენილია თითოეული გადაწყვეტილების შედეგები.

ცხრილი 5.10. გადაწყვეტილება წარმოების მოცულობის შესახებ

		შპს „გემრიელი ფუნთუშა“	
		წარმოების მაღალი მოცულობა	წარმოების მცირე მოცულობა
მინდია ბერიძე	წარმოების მაღალი მოცულობა	(16000 ; 16000)	(20000 ; 15000)
	წარმოების მცირე მოცულობა	(15000 ; 20000)	(18000 ; 18000)

თუ მინდია ბერიძე გადაწყვეტს გაზარდოს წარმოების მოცულობა, მისთვის შესაძლებელია დადგეს ორგვარი შედეგი: თუ მისი კონკურენტი ასევე გაზარდის წარმოების მოცულობას, ბაზარზე გაჩნდება ბევრი საქონელი, გაყიდვის სტიმულირებისათვის მე-

ტოქეებს მოუწევთ ფასის დაგდება თავიანთ პროდუქტებზე, რის შედეგადაც მოგება ყოველი მათგანისათვის 16000 ლარს შეადგენს; მეორე მხრივ, თუ შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ აირჩევს წარმოების მცირე მოცულობას, მინდია ბერიძე წაართმევს კონკურენტს ბაზარს და მისი მოგება 20000 ლარი იქნება, ამავე დროს, შპს „გემრიელი ფუნთუშას“ მოგება მხოლოდ 15000 ლარს გაუტოლდება.

იმ შემთხვევაში, თუ მინდია ბერიძე მიიღებს გადაწყვეტილებას — წარმოების მოცულობა დაბალ დონეზე შეინარჩუნოს, შესაძლებელია, საბაზრო სიტუაცია ორი მიმართულებით განვითარდეს: თუ შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ მიიღებს გადაწყვეტილებას წარმოების მოცულობა გაზარდოს, მაშინ იგი წაართმევს ბაზარს მინდია ბერიძეს და მიიღებს 20000 ლარის მოგებას, მაშინ, როცა მინდია ბერიძის მოგება მხოლოდ 15000 ლარს შეადგენს. თუ შპს „გემრიელი ფუნთუშა“ ასევე გადაწყვეტს წარმოების მცირე მოცულობა შეინარჩუნოს, მაშინ ბაზარზე დაფიქსირდება მცირე ოდენობის საქონელი და მაღალი ფასები, რაც საშუალებას მისცემს ორივე მენარმეს მაღალი მოგება მიიღოს 18000 ლარის ოდენობით.

მოდით, ვნახოთ, როგორია მინდია ბერიძის ოპტიმალური სტრატეგია. რადგან ლაპარაკია ამ შემთხვევაში მოგებაზე, ჩვენ უნდა ვილაპარაკოთ მაქსიმინურ სტრატეგიაზე. წარმოების მაღალი მოცულობის პირობებში, მინდია ბერიძის მინიმალური გარანტირებული შედეგი 16000 ლარის მოგებას უტოლდება, ხოლო წარმოების დაბალი მოცულობის პირობებში — 15000 ლარს. ე. ი. მაქსიმინური სტრატეგიის მიხედვით, მინდია ბერიძემ წარმოების მაღალი მოცულობა უნდა შეარჩიოს.

მსგავს გადაწყვეტილებას მიიღებს შპს „გემრიელი ფუნთუშაც“. წარმოების მაღალი მოცულობის პირობებში მისი მინიმალური გარანტირებული შედეგი 16000 ლარის ტოლია, ხოლო დაბალი მოცულობის პირობებში — 15000 ლარისა. ე. ი. ეს უკანასკნელიც მიიღებს გადაწყვეტილებას გამოიყენოს მაქსიმინური სტრატეგია და შეინარჩუნოს წარმოების მაღალი დონე.

ჩვენ შეგვიძლია დავადგინოთ, როგორი იქნება ამ თამაშის შედეგი — ორივე მოთამაშე აირჩევს წარმოების მაღალ დონეზე შეინარჩუნებას, რის გამოც ორივესათვის დაფიქსირდება მოგება 16000 ლარის ოდენობით.

ყურადღება უნდა მიექცეს იმ ფაქტს, რომ როგორც პატიმრის დილემის, ისე საბაზრო კონკურენციის სიტუაციებში არსებობს ალტერნატივა, რომელიც თამაშში მონაწილე ორივე მხარისათვის უფრო ოპტიმალური იქნებოდა, ვიდრე სხვა დანარჩენი. პატიმრის დილემის შემთხვევაში ეს არის სიტუაცია, როდესაც არც ერთი პატიმარი არ აღიარებს დანაშაულს — ამ შემთხვევაში მათ მოუწევთ მხოლოდ თითო-თითო წლით თავისუფლების აღკვეთა.

საბაზრო კონკურენციის შემთხვევაში — ესაა სიტუაცია, როდესაც ორივე მენარმე წარმოების მცირე მოცულობას აირჩევს — ამ შემთხვევაში, ორივეს მოგება მაქსიმალური იქნება.

ასეთი სიტუაციები შეიძლება შეიქმნას შეთანხმების შემთხვევაში. თუ პატიმრები მოილაპარაკებენ, რომ არ აღიარონ დანაშაული, ხოლო მენარმეები მოილაპარაკებენ, შეკვეცონ წარმოების მოცულობა, მაშინ მათთვის საუკეთესო შედეგი დადგება.

მოლაპარაკების მეორე მხარე ისაა, რომ ყოველ მოლაპარაკებულ მხარეს გააჩნია ძლიერი სტიმული — დაარღვიოს შეთანხმება. ყოველ პატიმარს გააჩნია ძლიერი სტიმული — აღიაროს და თავისუფლება მიიღოს, როცა მეორე პატიმარი არაღიარების სტრატეგიას ახორციელებს; ყოველ მენარმეს გააჩნია ძლიერი სტიმული — გაზარდოს წარმოების მოცულობა და უფრო მაღალი მოგება მიიღოს, როცა მეორე მენარმე წარმოების მცირე მოცულობის შენარჩუნების სტრატეგიას მიჰყვება. თუ პატიმრების თამაშის შემთხვევაში ამგვარ დარღვევას შეიძლება მოჰყვეს ერთ-ერთი პატიმრის განთავისუფლება და მეორის დიდი ხნით ციხეში მოხვედრა, მენარმეების თამაშის შემთხვევაში ამას მოჰყვება თამაშის მეორე რაუნდი, რომლის დროსაც მენარმე, რომელიც მოატყუეს პირველ რაუნდში, ასევე გაზრდის წარმოების მოცულობას და მოცემული თამაშის, ამჯერად ორი რაუნდის შედეგად, კვლავ აღმოჩნდება ნონასწორობის წერტილში, რომელშიც ორივე მოთამაშე წარმოების მაღალ მოცულობას ინარჩუნებს.

როგორც ვხედავთ, ქცევითი რისკის შეფასების დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს მოცემულ სიტუაციაში ჩართული მოქმედი პირების ქცევის სავარაუდო მიმართულებების იდენტიფიცირებას. მათი მოქმედებების შედეგად სიტუაციის საერთო ცვლილების დადგენას და იმის გარკვევას, თუ როგორ განვითარდება მოვლენები, გამომდინარე მასში მონაწილე მოქმედი პირების ხასიათიდან და მოტივებიდან.

## „ბუნებრივი“ რისკის შეფასება

განსაზღვრების თანახმად, „ბუნებრივი“ რისკს წარმოშობის გაურკვეველი მექანიზმი გააჩნია. ესაა საფრთხის შემცველი სიტუაციები, რომლებშიც სტოქასტიკური და ქცევითი ფაქტორები ისეა გადაჯაჭვული და იმდენად რთულ ურთიერთდამოკიდებულებაშია ერთმანეთთან, რომ შეუძლებელია ჩვენ მიერ ზევით აღწერილი მეთოდების გამოყენებით მათი შეფასება.

მიუხედავად ამისა, თამაშთა თეორია მაინც ფლობს ინსტრუმენტებს „ბუნებრივი“ რისკების შეფასებისათვის. ამჯერად

„ბუნებრივი“ საფრთხის წინაშე მდგომი პიროვნება იყენებს თამაშ-  
თა თეორიას არა იმისათვის, რომ სხვა რომელიმე პირის ან ორგანი-  
ზაციის მინიმალური ან მაქსიმალური სტრატეგიები გაარკვიოს  
და საკუთარ სტრატეგიებს შეადაროს, არამედ იმისათვის, რომ გა-  
ნახორციელოს **ბუნებასთან თამაში**.

ბუნებასთან თამაში წარმოადგენს სიტუაციას, როდესაც  
გადაწყვეტილების მიმღებ პირს გააჩნია რამდენიმე ალტერნატიუ-  
ლი სტრატეგია, რომელთა შორისაც იგი ცდილობს ოპტიმალური  
გამოძებნოს; გარდა ამისა, მის ირგვლივ შეიძლება შეიქმნას გარ-  
კვეული სიტუაციები, რომლებიც საფრთხეს უქადაიან მისი ორგანი-  
ზაციის სამეურნეო თუ საფინანსო მდგრადობას და ორგანიზაციუ-  
ლი მიზნების მიღწევას.

ფორმალურად ეს სიტუაციები შეიძლება შემდეგნაირად  
აღინეროს: თუ ეკონომიკური მდგომარეობა რაიმე  $s_1$  სახეს მიი-  
ღებს, მაშინ მენარმე გადაწყვეტს გამოიყენოს  $a_1$  სტრატეგია, რო-  
მელიც მას ამ სიტუაციაში ყველაზე ეფექტიანად ეჩვენება; მეორე  
მხრივ, ეკონომიკურმა სიტუაციამ შეიძლება მიიღოს არა  $s_1$  სახე,  
არამედ ჩამოყალიბდეს  $s_2$  ფორმით; ამ შემთხვევაში  $a_1$  სტრატეგია  
შეიძლება უსარგებლო აღმოჩნდეს და მენარმეს მოუხდეს სხვა სა-  
ხის სტრატეგიის გამოყენება.

საბოლოო ჯამში, აღმოჩნდება, რომ მენარმის წინაშე დგას  
სავარაუდო  $s_1, s_2, s_3, \dots, s_n$  სიტუაციების ნაკრები, როდესაც, ამავე  
დროს, მის ხელთ არსებობს  $a_1, a_2, a_3, \dots, a_m$  სტრატეგიების ნაკრები,  
რომელთა გამოყენებაც მას შეუძლია შექმნილ სიტუაციებზე საპა-  
სუხოდ. გარდა ამისა, ყოველი  $(a_i, s_j)$  სიტუაცია ხასიათდება გარკვე-  
ული შემოსავლით  $y_{ij}$ <sup>შემოსავლი</sup>, და დანახარჯებით  $y_{ij}$ <sup>დანახარჯი</sup>, რომლე-  
ბიც ქმნის მოგებას  $y(a_i, s_j) = y_{ij}$ <sup>შემოსავლი</sup> -  $y_{ij}$ <sup>დანახარჯი</sup>.

თუ მოგროვებულია ყველა ინფორმაცია შესაძლო სიტუა-  
ციებისა და ხელთ არსებული სტრატეგიების, ასევე ყოველი  $(a_i, s_j)$   
სიტუაცია-სტრატეგია წყვილის მოსალოდნელი  $y(a_i, s_j)$  გავლენის  
შესახებ, მაშინ საჭიროა პასუხი გავცეთ ერთ კითხვას: რომელ  $a_i$   
სტრატეგიას აირჩევს მენარმე? ბუნებასთან თამაში სწორედ ამ  
კითხვაზე პასუხის გაცემაში დაგვეხმარება.

ისევ დავუბრუნდეთ მინდია ბერიძეს და მის საცხოვრებელს. და-  
ვუშვათ, მინდია ბერიძემ განახორციელა ბაზრის გამოკვლევა და  
აღმოაჩინა, რომ ბაზარზე შეიძლება ოთხი მდგომარეობა დაფიქ-  
სირდეს: გაჯერებული ბაზარი კონკურენციის გარეშე, მზარდი ბა-  
ზარი, გაჯერებული ბაზარი მწვავე კონკურენციით და კრიზისში  
მყოფი ბაზარი. მინდია ბერიძეს გააჩნია ოთხი სტრატეგია ამ სიტუ-  
აციებზე საპასუხოდ: პროდუქტის დიფერენციაცია, წარმოების და-  
ნახარჯების შემცირება, პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესება და  
კორპორაციული შეკვეთების ბაზარზე ორიენტირება. ცხრილი 5.11

მოიცავს ინფორმაციას ბაზრის სიტუაციისა და სავარაუდოდ გამოყენებული სტრატეგიის შესაბამისი მოგების შესახებ, რომელიც შეიძლება დადგეს.

მაგალითად, თუ მინდია ბერიძე განახორციელებს პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესების სტრატეგიას, ბაზარზე კი ამ დროს დაფიქსირდება მოთხოვნის გაჯერებული მდგომარეობა, რომელსაც მწვავე კონკურენცია ახლავს ( $a_3, s_3$ ), მაშინ მისი მოგება ამ მოქმედების შედეგად შეადგენს 17490 ლარს.

რომელ სტრატეგიას აირჩევს მინდია ბერიძე? როგორც ქვემოთ მოყვანილი კრიტერიუმებიდან დავინახავთ, ამას განსაზღვრავს ის, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვს მას რისკის მიმართ.

ცხრილი 5.11. ბუნებასთან თამაშის სიტუაცია

მოთამაშის სტრატეგიები	საბაზრო სიტუაციები			
	$s_1$ გაჯერებული ბაზარი კონკურენციის გარეშე	$s_2$ მზარდი ბაზარი	$s_3$ გაჯერებული ბაზარი მწვავე კონკურენციით	$s_4$ კრიზისში მყოფი ბაზარი
$a_1$ პროდუქტის დიფერენციაცია	32065	34980	20405	2915
$a_2$ ნარმოების დანახარჯების შემცირება	29150	20405	34980	8745
$a_3$ პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესება	11660	23320	17490	14575
$a_4$ კორპორაციული შექვეთების ბაზარზე ორიენტირება	20405	40810	2915	20405

**ვალდის კრიტერიუმი.** ამ კრიტერიუმით სარგებლობს პირი, რომელიც რისკის მიმართ უარყოფითად არის განწყობილი. იგი თითოეულ სტრატეგიას აფასებს გარანტირებული მინიმალური შედეგის მიხედვით. ე. ი. ყოველ სტრატეგიაში განსაზღვრავს ყველაზე უარეს შედეგს. შემდეგ კი ირჩევს ამ შედეგებიდან ყველაზე უკეთესს, მაქსიმალურ ვარიანტს. ანუ, ის გააკეთებს არჩევანს მაქსიმინური კრიტერიუმის მიხედვით:

$$a^* : \max_{a \in A} \min_{s \in S} y(a, s) \quad (5.9)$$

ვალდის კრიტერიუმის გამოყენების მაგალითი ჩვენი სიტუაციისათვის ასახულია ცხრილში 5.12. მასში მოცემულია გარანტირებუ-

ლი შედეგები ყოველი სტრატეგიისათვის, საიდანაც არჩეულია ყველაზე დიდი გარანტირებული შედეგი, რომელიც 11660 ლარის ტოლია.

ცხრილი 5.12. ვალდის კრიტერიუმი

მოთამაშის სტრატეგია	სტრატეგიების მახასიათებლები ვალდის კრიტერიუმის მიხედვით	
	გარანტირებული შედეგები	უდიდესი გარანტირებული შედეგი
$a_1$	2915	
$a_2$	8745	
$a_3$	11660	11660
$a_4$	2915	

მეწარმე, რომელიც უარყოფითადაა განწყობილი რისკის მიმართ და თვლის თავს უკიდურეს პესიმისტად, რომლისთვისაც არ არის სასურველი მოცემული ოპერაციის წარუმატებლობა, აირჩევს სწორედ ამ კრიტერიუმს გადაწყვეტილების მიღების დროს.

**სევიჯის კრიტერიუმი.** ამ კრიტერიუმით შეიძლება მოქმედებდეს პირი, რომელიც მიდრეკილია რისკის მიმართ და ამავე დროს, უკიდურეს პესიმისტს წარმოადგენს. სევიჯის კრიტერიუმი იყენებს არა  $(a_i, s_j)$  შედეგებს, არამედ ე. წ. სინანულს გამოუყენებელი შესაძლებლობების გამო. ავტორის ჩანაფიქრით, ყოველი შესაძლო სიტუაციისათვის სინანულის სიდიდე გაიანგარიშება, როგორც სხვაობა „ბუნების“ მოცემული მდგომარეობის პირობებში საუკეთესო შედეგსა და ამ მდგომარეობისათვის ყველა მიმდინარე შედეგს შორის.  $(a_i, s_j)$  სიტუაციისათვის სინანულს წარმოადგენს  $z(a_i, s_j)$  სიდიდე:

$$z(a_i, s_j) = \max_{a \in A} y(a_i, s_j) - y(a_i, s_j) \quad (5.10)$$

ეს ნიშნავს, რომ გარემოს ნებისმიერი სიტუაციისათვის არსებულ მაქსიმალურ მნიშვნელობას ვაკლებთ ამავე სიტუაციისათვის დამახასიათებელ ნებისმიერ მნიშვნელობას, რის შედეგადაც მივიღებთ სინანულის სიდიდეს, რომელიც ახასიათებს გადაწყვეტილების მიმღები პირის სინანულს იმის თაობაზე, რომ მან მოცემული სტრატეგია აირჩია.

მაგალითად, ცხრილი 5.11 მონაცემების მიხედვით, თუ მეწარმე აირჩევდა წარმოების დანახარჯების შემცირების სტრატეგიას, ხოლო „ბუნების“ მდგომარეობა წარმოადგენილი იქნებოდა სიტუაციით „გაჯერებული ბაზარი კონკურენციის გარეშე“, მაშინ მინდია ბერიძის სინანულის სიდიდე იქნებოდა შესაბამის სვეტში მაქსიმალური 32065 ლარისა და არჩეული სტრატეგიის 29150 ლარის მნიშვნელობების სხვაობის, ანუ 2915 ლარის ტოლი. ამით მინდია ბერიძე თითქოს ნანობდა, რომ აირჩია უფრო დაბალმემოსავლიანი სტრატეგია (29150 ლარი), რადგან ბაზრის ამ მდგომარეო-

ბის პირობებში მას პროდუქტის დიფერენციაციის სტრატეგიით რომ ემოქმედა, მისი შემოსავალი მაქსიმალური იქნებოდა (32065 ლარი). ამ სინანულის რაოდენობრივი გამოხატულება შეადგენს  $32065 - 29150 = 2915$  ლარს. ცხრილი 5.13 გვიჩვენებს სინანულის სიდიდეებს გარემოს ყოველი მდგომარეობისა და ხელთ არსებული სტრატეგიების მიხედვით:

ცხრილი 5.13. სინანულის სიდიდეების ანგარიში

მოთამაშის სტრატეგიები	საბაზრო სიტუაციები			
	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$
$a_1$	0	5830	14575	17490
$a_2$	2915	20405	0	11660
$a_3$	20405	17490	17490	5830
$a_4$	11660	0	32065	0

ამის შემდგომ თამაშის ანალიზი მინიმალური სტრატეგიის გაანგარიშების მეშვეობით ხდება: უპირველეს ყოვლისა, იანგარიშება გარანტირებული მაქსიმალური შედეგი ყოველი სტრატეგიის მიხედვით – ესაა სინანულის მაქსიმალური მნიშვნელობები, რომლებზე უარესიც არ მოხდება. შემდეგ ამ მნიშვნელობებიდან ამოირჩევა მინიმალური მნიშვნელობა, ე. ი. საუკეთესო ალტერნატივა სევიჯის კრიტერიუმის მიხედვით:

$$a^* : \min_{a \in A} \max_{s \in S} z(a_i, s_j) \quad (5.11)$$

ყოველივე ზემოთ თქმულის გამო, სევიჯის კრიტერიუმს მინიმალური სინანულის კრიტერიუმს უწოდებენ. ცხრილში 5.14 წარმოდგენილია ჩვენი მაგალითისათვის გარანტირებული სინანულის შედეგები:

ცხრილი 5.14. სევიჯის კრიტერიუმი

მოთამაშის სტრატეგიები	სტრატეგიების მახასიათებლები სევიჯის კრიტერიუმის მიხედვით	
	გარანტირებული სინანული	უმცირესი გარანტირებული სინანული
$a_1$	17490	17490
$a_2$	20405	
$a_3$	20405	
$a_4$	32065	

**გურვიცის კრიტერიუმი.** ამ კრიტერიუმს იყენებენ ისეთი პირის უპირატესობათა სისტემის შეფასებისათვის, რომელიც ნეიტრალურია რისკის მიმართ და, ამავე დროს, რეალისტია. თითოეული სტრატეგიის დასახასიათებლად მენარმე გამოიყენებს  $y(a_i, \gamma)$

სიდიდეს, რომელიც წარმოადგენს ამ სტრატეგიისათვის მოგების ყველაზე უარეს (პესიმისტურ) და ყველაზე უკეთეს (ოპტიმისტურ) მნიშვნელობებს წრფივი ფუნქციის ფორმით. ამ მიზნით იყენებენ პესიმიზმ-ოპტიმიზმის სპეციალურ კოეფიციენტს, რომელსაც გურვიცის კოეფიციენტს უწოდებენ. ეს კოეფიციენტი  $\gamma$  სიმბოლოთი აღინიშნება. მისი მნიშვნელობა შეიძლება  $[0;1]$  დიაპაზონიდან შემდეგი წესის მიხედვით:

-  $\gamma=0$  თუ მენარმე თვლის, რომ „ბუნების“ მდგომარეობა მოცემული ოპერაციის განხორციელებისას ყველაზე კეთილგანწყობილი იქნება (ოპტიმისტური პროგნოზი);

-  $\gamma=1$  თუ მენარმე თვლის, რომ „ბუნების“ მდგომარეობა მოცემული ოპერაციის განხორციელებისას ყველაზე არასასიკეთო იქნება (პესიმისტური პროგნოზი);

-  $0 < \gamma < 1$ , თუ მენარმე თვლის, რომ „ბუნების“ მდგომარეობა ოპერაციაში იქნება არც ძალიან ცუდი და არც ძალიან კარგი.

ყოველ სტრატეგიას აფასებენ შემდეგი განტოლების მიხედვით:

$$y(a_i, \gamma) = \gamma \min_{s_j \in S} y(a_i, s_j) + (1-\gamma) \max_{s_j \in S} y(a_i, s_j) \quad (5.12)$$

საუკეთესო  $a^*$  ალტერნატივას არჩევენ თითოეული სტრატეგიისათვის მიღებული მნიშვნელობებიდან მაქსიმალურის ამორჩევის გზით. ადვილი შესამჩნევია, რომ, როდესაც  $\gamma=0$ , გურვიცის კრიტერიუმი ასახავს მენარმის უკიდურეს ოპტიმიზმს, რომელიც თვლის, რომ „ყველაფერი კარგად იქნება“. თუ  $\gamma=1$ , გურვიცის კრიტერიუმი გადაიქცევა ვალდის კრიტერიუმად, რადგან, ფაქტობრივად, მინიმალური შედეგებიდან მაქსიმალურის ამორჩევას გულისხმობს.

გურვიცის კოეფიციენტის მნიშვნელობას მენარმე ირჩევს დამოუკიდებლად, გამომდინარე სიტუაციის მისეული შეფასებიდან, თუმცა სიტუაცია შეიძლება შეფასდეს ასევე სუბიექტური ალბათობების დადგენის იმ მეთოდების მეშვეობით, რომლებიც ჩვენ წინა თავში აღვწერეთ.

ჩვენი მაგალითისათვის გურვიცის კრიტერიუმის გამოყენების შედეგები წარმოდგენილია ცხრილში 5.15. ცხრილის მონაცემების გაანგარიშებისას, ვივარაუდებთ, რომ გურვიცის კოეფიციენტი  $\gamma=0,2$ .

ცხრილი 5.15. გურვიცის კრიტერიუმი

მოთამაშის სტრატეგია- ბი	სტრატეგიების მახასიათებლები გურვიცის კრიტერიუმის მიხედ- ვით	
	სიდიდე $y(a_i, \gamma)$	მაქსიმალური მნიშვნელობა
$a_1$	28567	
$a_2$	29733	
$a_3$	20988	
$a_4$	33231	33231

როგორც ცხრილიდან ჩანს, გურვიცის კრიტერიუმის მიხედ-  
ვით, საუკეთესო სტრატეგიას  $a_4$  სტრატეგია წარმოადგენს. მოცემუ-  
ლი შედეგი დადგა იმის გამო, რომ მენარმემ გურვიცის კოეფიციენ-  
ტის მნიშვნელობა 0,2-ის ტოლი აიღო. ე. ი. ჩათვალა, რომ „ბუნების“  
სავარაუდო მდგომარეობა ოპტიმისტურთან უფრო ახლოს იქნება,  
ვიდრე პესიმისტურთან. მენარმეს რომ აერჩია გურვიცის კოეფიცი-  
ენტის შუალედური მნიშვნელობა ( $\gamma=0,5$ ), გურვიცის კრიტერიუმის  
მიხედვით ორ ოპტიმალურ სტრატეგიას მიიღებდა ( $a_2$  და  $a_4$ ). თუ მე-  
ნარმე პესიმისტურად იქნებოდა განწყობილი და აირჩევდა 1-თან ახ-  
ლოს მდებარე კოეფიციენტს ( $\gamma=0,5$ ), გურვიცის კრიტერიუმის მიხედ-  
ვით, საუკეთესო სტრატეგია უკვე  $a_3$  სტრატეგია იქნებოდა.

**ლაპლას-ბერნულის კრიტერიუმი.** ეს კრიტერიუმი აღ-  
წერს იმ პირს, რომელიც უარყოფითადაა განწყობილი რისკის მი-  
მართ და, ამავდროს, რეალისტს წარმოადგენს. ამ კრიტერიუმს  
საფუძვლად უდევს ლაპლასის არასაკმარისი საფუძვლის კონცეფ-  
ცია და რანდომიზაციის პრინციპი. არასაკმარისი საფუძვლის  
პრინციპის თანახმად, თუ არ არის არავითარი საფუძველი ვიფიქ-  
როთ, რომ „ბუნების“  $n$  მდგომარეობიდან რომელიმეს მოხდება უფ-  
რო მოსალოდნელია, ვიდრე სხვებისა, მაშინ ისინი სუბიექტურად  
თანაბარშესაძლოდ უნდა ჩაითვალოს და მათ ერთნაირი  $p(s_j)=1/n$   
აღბათობა გააჩნიათ. რანდომიზაციის პრინციპზე დაყრდნობით,  
სიტუაცია შემთხვევითად უნდა ჩაითვალოს და გამოყენებულ იქ-  
ნას უდიდესი საშუალო შედეგის კრიტერიუმი. ამდენად, ლაპლას-  
ბერნულის კრიტერიუმი შემდეგ სახეს ღებულობს:

$$a^* : \max_{a_i \in A} M_y(a_i) = \max_{a_i \in A} \sum_{s_j \in S} [p(s_j) y(a_i, s_j)] = \max_{a_i \in A} 1/n \sum_{s_j \in S} y(a_i, s_j) \quad (5.13)$$

საშუალო სუბიექტურად მოსალოდნელი მოგების გაანგარიშება  
ჩვენი მაგალითისათვის წარმოდგენილია ცხრილში 5.16.

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ლაპლას-ბერნულის კრიტერიუმის  
მიხედვით, ყველაზე ოპტიმალურ სტრატეგიას წარმოადგენს  $a_2$  სტრა-  
ტეგია. ცხრილში 5.17 წარმოვადგინეთ ოთხივე ზემოთ აღნიშნული  
კრიტერიუმის მიხედვით შერჩეული ოპტიმალური სტრატეგიები.

ცხრილი 5.16. ლაპლას-ბერნულის კრიტერიუმში

მოთამაშის სტრატეგია	სტრატეგიების მახასიათებლები ლაპლას-ბერნულის კრიტერიუმის მიხედვით	
	საშუალო სუბიექტურად მოსალოდნელი მოგება	მაქსიმალური მნიშვნელობა
a <sub>1</sub>	22591,25	
a <sub>2</sub>	23320,00	23320
a <sub>3</sub>	16761,25	
a <sub>4</sub>	21133,75	

როგორც 5.17 ცხრილიდან ჩანს, სხვადასხვა კრიტერიუმის მიხედვით ოპტიმალურად სხვადასხვა სტრატეგია მიიჩნევა, რაც ბუნებრივი მოვლენაა – ყოველი კრიტერიუმში სხვადასხვა ტიპის მენარმეს აღწერს და შესაბამისად, ოპტიმალურადაც სხვადასხვა სტრატეგია მიიღება.

ცხრილი 5.17. კრიტერიუმების გამოყენებით მიღებული ოპტიმალური სტრატეგია

მოთამაშის სტრატეგია	საბაზრო სიტუაციები					ლაპლას-ბერნულის
	ვალდის	სევიჯის	გურვიცის			
			$\gamma=0,2$	$\gamma=0,5$	$\gamma=0,8$	
a <sub>1</sub>		*				
a <sub>2</sub>				*	*	*
a <sub>3</sub>	*					
a <sub>4</sub>			*	*		

ძირითადი ცნებები

რისკის შეფასება

განსაზღვრული რისკი

ნაწილობრივ განსაზღვრული რისკი

განუსაზღვრელი რისკი

რისკის გავლენის პირველი, მეორე და მესამე დონეები

რისკის შეფასების ეტაპები

რისკის გავლენა შემოსავლებსა და წარმოების მოცულობაზე

რისკის გავლენა დანახარჯებზე

რისკის გავლენა მოგებაზე

საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა

დისპერსია

საშუალო კვადრატული გადახრა

ვარიაციის კოეფიციენტი

გენერალური ერთობლიობისა და შერჩევის მახასიათებლები

მატრიცული თამაში

შერეული სტრატეგია

წმინდა სტრატეგია

გარანტირებული შედეგი

ნონასნორობის პრინციპი  
 თამაშის სიტუაცია  
 ერთიანი კრიტერიუმი  
 სტრატეგიის ამოშლა  
 მატრიცის რედუცირება  
 დომინირების პრინციპი  
 თამაშის შედეგი  
 მაქსიმალური სტრატეგია  
 მინიმალური სტრატეგია  
 თამაშის ქვედა ფასი  
 თამაშის ზედა ფასი  
 უნაგირა ნერტილი  
 რეფლექსიური მოქმედება  
 ბიმატრიცული თამაში  
 პატიმრის დილემა  
 შეთანხმება  
 ბუნებასთან თამაში  
 ვალდის კრიტერიუმი  
 სევიჯის კრიტერიუმი  
 გურვიცის კრიტერიუმი  
 ლაპლას-ბერნულის კრიტერიუმი

## კითხვები განმეორებისათვის

1. რა იგულისხმება რისკის შეფასებაში?
2. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან განსაზღვრული, ნაწილობრივ განსაზღვრული და განუსაზღვრელი სარისკო სიტუაციები? მოიყვანეთ მაგალითები;
3. რა იგულისხმება რისკის გავლენის პირველ, მეორე და მესამე დონეებში? მოიყვანეთ მაგალითები;
4. ორგანიზაციის რომელ პარამეტრებზე ახდენს გავლენას რისკი?
5. ჩამოთვალეთ რისკის შეფასების ეტაპები და დაახასიათეთ თითოეული მათგანი;
6. როგორ იანგარიშება საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა? რა ინტერპრეტაცია შეიძლება ჰქონდეს ამ მაჩვენებელს იმ ადამიანისათვის, რომელიც რისკის ანალიზით არის დაკავებული?
7. როგორ იანგარიშება საშუალო კვადრატული გადახრა? რა ინტერპრეტაცია შეიძლება ჰქონდეს ამ მაჩვენებელს იმ ადამიანისათვის, რომელიც რისკის ანალიზით არის დაკავებული?
8. როგორ იანგარიშება საშუალო კვადრატული გადახრა? რა ინტერპრეტაცია შეიძლება ჰქონდეს ამ მაჩვენებელს იმ ადამიანისათვის, რომელიც რისკის ანალიზით არის დაკავებული?
9. როგორ იანგარიშება ვარიაციის კოეფიციენტი? რა ინტერპრეტაცია შეიძლება ჰქონდეს ამ მაჩვენებელს იმ ადამიანისათვის, რომელიც რისკის ანალიზით არის დაკავებული?
10. რა განსხვავებაა გენერალური ერთობლიობისა და შერჩევის მახასიათებლებს შორის?
11. რა განსხვავებაა მატრიცულ და ბიმატრიცულ თამაშებს შორის?
12. რა თვისებები ახასიათებს მატრიცულ თამაშებს?
13. რა თვისებები ახასიათებს ბიმატრიცულ თამაშებს?
14. რა განსხვავებაა შერეულ და წმინდა სტრატეგიებს შორის?

15. რა იგულისხმება გარანტირებული შედეგის ცნებაში? როგორ შეიძლება ამ ცნების გამოყენება რისკის შეფასების პროცესში?
16. რას ნიშნავს მატრიცის რედუცირება?
17. რას ნიშნავს მაქსიმიზირების სტრატეგია?
18. რას ნიშნავს მინიმაქსური სტრატეგია?
19. რას ნიშნავს თამაშის ქვედა ფასი? თამაშის ზედა ფასი?
20. რა არის უნაგირა ნერტილი? აქვს თუ არა უნაგირა ნერტილი ყოველ თამაშს? რატომ?
21. რა იგულისხმება რეფლექსურ მოქმედებაში?
22. აღწერეთ პატიმრის დილემა;
23. რას ნიშნავს „ბუნებასთან“ თამაში?
24. აღწერეთ ვალდის კრიტერიუმი;
25. აღწერეთ სევიჯის კრიტერიუმი;
26. აღწერეთ გურვიცის კრიტერიუმი;
27. აღწერეთ ლაპლას-ბერნულის კრიტერიუმი.

## ამოცანები

1. ნარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ქ. ბათუმში განთავსებული საბავშვო ატრაქციონების პარკის მენეჯერი. თქვენ დაინტერესდით, თუ რა ზარალს აყენებს თქვენს საწარმოს ტურისტული სეზონის ჩაზარდნა. დაფიქრდით და მოახდინეთ მოცემული საარისკო სიტუაციის გავლენის პირველი, მეორე და მესამე დონეების იდენტიფიცირება.

2. ნარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ სატრანსპორტო კომპანიის მენეჯერი. თქვენ დაინტერესდით, თუ რა ზარალს აყენებს თქვენს საწარმოს ავტომანქანების მწყობრიდან გამოსვლა. დაფიქრდით და მოახდინეთ მოცემული საარისკო სიტუაციის გავლენის პირველი, მეორე და მესამე დონეების იდენტიფიცირება.

- ჩათვალეთ, რომ გავლენის პირველი დონე შემდეგი ობიექტებისაგან შედგება: ა) პირგასამტეხლოს გადახდა დაგვიანებისათვის; ბ) სათადარიგო ნაწილების დახარჯვა რემონტზე; გ) სასწავლის დახარჯვა დამატებითი რეისის განხორციელებისათვის;

- ჩათვალეთ, რომ გავლენის მეორე დონე შემდეგი ობიექტებისაგან შედგება: ა) იმიჯის დაცემის გამო კლიენტების დაკარგვა; ბ) სასაწყობო ფართობების გადიდება დამატებითი სათადარიგო ნაწილების შესანახად; გ) მოკლევადიანი კრედიტის აღების აუცილებლობა;

- ჩათვალეთ, რომ გავლენის მესამე დონე შემდეგი ობიექტებისაგან შედგება: ა) მოგება; ბ) რენტაბელობა.

- აიღეთ მომდევნო ანალიზის საფუძველად თქვენი საწარმოს შემდეგი საფინანსო მაჩვენებლები:

მაჩვენებელი	მნიშვნელობა
საშუალო წლიური კონტრაქტების ოდენობა, ცალი	150
თითოეული კონტრაქტის საშუალო წლიური ღირებულება, ლარი	10000
წლიური შემოსავლები, ლარი	1500000
კონტრაქტის ვადაში შეუსრულებლობის პირგასამტეხლო ერთ კონტრაქტზე, ლარი	1000
ავარიის გამო წლის განმავლობაში კონტრაქტის ვადაში შეუსრულებლობის შემთხვევათა ოდენობა	20
ყოველი ავარიის გამო არაგვემორად შექმნილი სათადარიგო ნაწილების საშუალო ღირებულება, ლარი	500
ყოველის ავარიის გამო ზედმეტი რეისის განხორციელებისათვის	300

აუცილებელი სანჯავის საშუალო დანახარჯი, ლარი	
ყოველი ავარიის გამო დაკარგული კლიენტების ოდენობა წლის განმავლობაში	2
ავარიების გამო შექმნილი დამატებითი სათადარიგო ნაწილების დასაწყობებისათვის აუცილებელი დამატებითი ფართობის იჯარის ყოველწლიური ღირებულება, ლარი	6500
ავარიების მიზეზით გამონეწეული არალიკვიდური სიტუაციების თავიდან ასაცილებლად აღებული მოკლევადიანი კრედიტების წლიური მოცულობა, ლარი	30000
სარგებლის განაკვეთი აღებულ მოკლევადიან კრედიტებზე, %	15
სახელფასო დანახარჯები წლის განმავლობაში, ლარი	500000
კომუნალური დანახარჯები წლის განმავლობაში, ლარი	100000
სათადარიგო ნაწილებზე გეგმიური დანახარჯები წლის განმავლობაში, ლარი	300000
სანჯავის გეგმიური დანახარჯები წლის განმავლობაში, ლარი	200000
საგადასახადო ხარჯები წლის განმავლობაში, ლარი	100000
სხვა დანახარჯები წლის განმავლობაში, ლარი	50000
თავდაპირველი საინვესტიციო დანახარჯების სიდიდე, ლარი	2000000

- იანგარიშეთ, რა დანაკარგებს იწვევს მოცემული სარისკო სიტუაცია გაუღების პირველ, მეორე და მესამე დონეზე.

3. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენი აპირებთ დააბანდოთ 100000 ლარი მეფრინველეობის ფერმაში. მეფრინველეობის ბაზარი დაახლოებით ერთი და იგივე ზომის კომპანიების საგან შედგება. თქვენი კომპანიის მარკეტინგულმა სამსახურმა გამოიკვლია მეფრინველეობის პროდუქციის ბაზარზე მოქმედი 500 ფირმიდან 150 და წარმოგიდგინათ ამ კომპანიების მიერ ბოლო 10 წლის განმავლობაში მიღებული საშუალო წლიური შემოსავლების მაჩვენებლები. ეს მაჩვენებლები ქვემოთ მოყვანილ ცხრილშია წარმოდგენილი:

კომპანიების რაოდენობა	25	30	40	30	25
საშუალოწლიური შემოსავალი	10000	15000	20000	25000	30000

- იანგარიშეთ ცხრილში მოყვანილი შემოსავლის ყოველი მნიშვნელობის მოხდენის ალბათობა;
- იანგარიშეთ საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა;
- იანგარიშეთ დისპერსია;
- იანგარიშეთ საშუალო კვადრატული გადახრა;
- იანგარიშეთ ვარიაციის კოეფიციენტი;
- დავეუვათ, ვარიაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობის ინტერპრეტირება ხდება ქვემოთ მოყვანილი ცხრილის მიხედვით:

ვარიაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა	ინტერპრეტირება
0-0,25	მკირე რისკი
0,26-0,50	საშუალო რისკი
0,51-0,75	მაღალი რისკი
0,75-0,90	მნიშვნელოვანი რისკი

განახორციელეთ გამოთვლილი მაჩვენებლების (საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა, დისპერსია, საშუალო კვადრატული გადახრა, ვარიაციის კოეფიციენტი) ინტერპრეტაცია. გააკეთეთ დასკვნა — განყოფილ თუ არა მეფრინველეობის ფერმაში ინვესტირება? რატომ?

4. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ გაქვთ 100000 ლარის ინვესტირების საშუალება. საინვესტიციო შესაძლებლობების გამოკვლევის შემდეგ თქვენ ინვესტირების ორ მიმართულებაზე შეჩერდით: ა) ზღვიპირა ატრაქციონების პარკი; ბ) სამონადირეო მეურნეობა. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში წარმოდგენილია მოსალოდნელი საშუალო წლიური შემოსავლები და მათი მიღების ალბათობა ინვესტირების ორივე მიმართულებისათვის:

ა) ზღვისპირა პარკი					
საშუალო წლიური შემოსავლები	10000	30000	40000	60000	80000
შემოსავლების მიღების ალბათობა	0,10	0,20	0,40	0,20	0,10
ბ) სამონადირეო მეურნეობა					
საშუალო წლიური შემოსავლები	20000	25000	30000	35000	40000
შემოსავლების მიღების ალბათობა	0,20	0,25	0,10	0,25	0,20

- იანგარიშეთ საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა, დისპერსია, საშუალო კვადრატული გადახრა და ვარიაციის კოეფიციენტი ყოველი პროექტისათვის;
- დამოუკიდებლად შექმენით სკალა ვარიაციის კოეფიციენტისათვის, რომლის მიხედვითაც გააკეთებთ მის ინტერპრეტირებას;
- განახორციელეთ გამოთვლილი მაჩვენებლების (საშუალო მოსალოდნელი მნიშვნელობა, დისპერსია, საშუალო კვადრატული გადახრა, ვარიაციის კოეფიციენტი) ინტერპრეტაცია ყოველი პროექტისათვის;

გააკეთეთ დასკვნა, რომელ პროექტში ინვესტირება განაყოფიერდება?

5. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ ქალაქ ბათუმში სუპერმარკეტების ქსელის მფლობელი. ქალაქში, თქვენი ქსელის გარდა, კიდევ არის ერთი ქსელი, რომელიც კონკურენტისაა გინეთ. თქვენ დაგეგმილი გაქვთ ბაზარზე მოქმედების რამდენიმე ახალი სტრატეგია, მაგრამ, სანამ ამ სტრატეგიებს განახორციელებდეთ, გჭირდებათ მოსალოდნელი რისკების შეფასება. თქვენ განახორციელეთ თქვენი კონკურენტის კვლევა და დაახლოებით იცით ბაზარზე მუშაობის მისი შესაძლო სტრატეგიები. ამავე დროს, თქვენმა გამოკვლევებმა აჩვენა თქვენი და თქვენი კონკურენტების სტრატეგიების დამთხვევას შემოსავლების რა გადანაწილებები შეიძლება მოჰყვეს ბაზარზე. მაგრამ თქვენთვის არ არის საკმარისი ეს ინფორმაცია, თქვენ გჭირდებათ იმის გაგება, თუ როგორია თქვენი და თქვენი მონიშნულ მდგომარეობის მოქმედების ყველაზე ოპტიმალური გზები, რათა დარწმუნებით შეაფასოთ, რას გიქვადით ბაზარზე ახალი სტრატეგიით შესვლა. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში წარმოდგენილია თქვენი სამსახურის მიერ განხორციელებული კვლევის შედეგები:

		კონკურენტის სტრატეგიები			
		აქტიური რეკლამა რადიოში	საქონლის გაყიდვა კრედიტით	საქონლის დახლებზე განლაგების „ფსიქოლოგიური“ პრინციპი	სახლში მიტანის სერვისი
თქვენი სტრატეგიები	ფასდაკლებები მუდმივი კლიენტებისათვის	10000	8000	9000	11000
	დაგროვების ბარათები	3000	1000	2000	4000
	თითო კლიენტზე თითო კონსულტანტის სისტემა	15000	12000	14000	17000
	პრიზების სისტემა	6000	4000	5000	6000

- გამოიყენეთ მატრიცის რედუცირების ცნება, შეარჩიეთ და ამოშალეთ დომინანტური სტრატეგია თქვენი სტრატეგიებიდან;

- გამოიყენეთ მატრიცის რედუცირების ცნება, შეარჩიეთ და ამოშალეთ დომინანტური სტრატეგია თქვენი კონკურენტის სტრატეგიებიდან;

- გააგრძელეთ დომინანტური სტრატეგიების ამოშლა თქვენი და თქვენი კონკურენტის სტრატეგიებიდან მანამ, სანამ არ დარჩება თქვენი და თქვენი კონკურენტის თითო-თითო სტრატეგია;

- დაადგინეთ, მატრიცის რედუცირების საფუძველზე რომელია თქვენი და თქვენი კონკურენტის ოპტიმალური სტრატეგიები და რა შედეგს მოუტანს ამ სტრატეგიის გამოყენება თითოეულ თქვენგანს.

6. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ საინვესტიციო კომპანიის მენეჯერი. თქვენ გყავთ კონკურენტი, ისეთივე საინვესტიციო კომპანია, რომელთანაც თქვენ აწარმოებთ კონკურენტულ ბრძოლას პოტენციურ ინვესტორთა ანაბრებისათვის. თქვენ მიერ ჩატარებულმა კვლევამ წარმოაჩინა თქვენი კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეები და მის მიერ გამოყენებული სტრატეგიები. თქვენ ასევე გაგაჩნიათ გარკვეული სტრატეგიები კლიენტურის მოსაზიდად. ამავე დროს, თქვენმა გამოკვლევებმა აჩვენა თქვენი და თქვენი კონკურენტების სტრატეგიების დამთხვევას შემოსავლების რა გადახანჩილებები შეიძლება მოჰყვეს ბაზარზე. მაგრამ თქვენთვის არ არის საკმარისი ეს ინფორმაცია, თქვენ გჭირდებათ იმის გაგება, თუ როგორია თქვენი და თქვენი მონიშნულმდეგის მოქმედების ყველაზე ოპტიმალური გზები, რათა დარწმუნებით შეაფასოთ, რას გიქადით ბაზარზე ახალი სტრატეგიით შესვლა. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში წარმოდგენილია თქვენი სამსახურის მიერ განხორციელებული კვლევის შედეგები:

		კონკურენტის სტრატეგიები			
		რისკიანი აქტივების ნილის გადიდება საინვესტიციო პორტფელში	ანაბრებულ მალა-ლი პროცენტის დაპირება	აქტიური რეკლამა	საკულაციური გარიგებების დადება
თქვენი სტრატეგიები	გაძლიერებული დივერსიფიკაცია	8500	6000	5500	4500
	ანაბრების დაზღვევა	2000	9400	4300	4800
	საბაზინო ვალდებულებებზე ორიენტირება	6400	3200	8100	5600
	საერთაშორისო საფინანსო ბაზრებზე მუშაობა	5400	4500	1600	7200

- განსაზღვრეთ თქვენი კომპანიის მაქსიმინური სტრატეგია;
- განსაზღვრეთ თქვენი კონკურენტის მინიმალური სტრატეგია;
- დაადგინეთ უნაგირა წერტილი;

- აღწერეთ, რა მოხდება, თუ თქვენ აირჩევთ მოქმედებისათვის მაქსიმინური სტრატეგიისაგან განსხვავებულ სტრატეგიას;

- აღწერეთ, რა მოხდება, თუ თქვენი მონიშნულმდეგე აირჩევს მოქმედებისათვის მინიმალურისაგან განსხვავებულ სტრატეგიას.

7. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ მობილური ტელეფონების კომპანიის მენეჯერი. თქვენ გყავთ ერთი მსხვილი კონკურენტი, რომელთანაც ახორციელებთ ბრძოლას ბაზრის ნილებისათვის. თქვენ მიერ ჩატარებულმა კვლევამ წარმოაჩინა თქვენი კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეები და მის მიერ გამოყენებული სტრატეგიები. თქვენ ასევე გაგაჩნიათ გარკვეული სტრატეგიები კლიენტურის მოსაზიდად. ამავე დროს, თქვენმა გამოკვლევებმა აჩვენა თქვენი და თქვენი კონკურენტის

რენტების სტრატეგიების დამთხვევას შემოსავლების რა გადანაწილებები შეიძლება მოჰყვეს ბაზარზე. მაგრამ თქვენთვის არ არის საკმარისი ეს ინფორმაცია, თქვენ გჭირდებათ იმის გაგება, თუ როგორია თქვენი და თქვენი მონინალმდგეის მოქმედების ყველაზე ოპტიმალური გზები, რათა დარწმუნებით შეაფასოთ, რას გიტანთ ბაზარზე ახალი სტრატეგიით შესვლა. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში წარმოდგენილია თქვენი სამსახურის მიერ განხორციელებული კვლევის შედეგები:

		კონკურენტის სტრატეგიები			
		დამატებითი აქსესუარების წარმოება	რეკლამა	ტელევიზორის ფუნქციის ჩამატება	თამაშების ფუნქციის ჩამატება
თქვენი სტრატეგიები	დიფერენცირება	10000	8000	9000	11000
	ფოტოაპარატის ფუნქციის ჩამატება	3000	1000	2000	4000
	უკაბელო ინტერნეტის ფუნქციის ჩამატება	15000	12000	14000	17000
	მეხსიერების გადიდება	6000	4000	5000	6000

- განსაზღვრეთ თქვენი კომპანიის მაქსიმალური სტრატეგია;
- განსაზღვრეთ თქვენი კონკურენტის მინიმალური სტრატეგია;
- დაადგინეთ, არის თუ არა თამაშში უნაგირა წერტილი;
- გამოიყენეთ რეფლექსიური მოქმედების პრინციპი, დაუსვით, რომ თამაში რამდენიმე ეტაპისაგან შედგება. დაუშვათ, თქვენი მონინალმდგეე ახორციელებს სარეკლამო სტრატეგიას. როგორი იქნება თქვენი საპასუხო სტრატეგია, რომელიც ოპტიმალურ შედეგს მოიტანს? როგორი იქნება კონკურენტის რეაქცია თქვენს სტრატეგიაზე? როგორი იქნება თქვენი „პასუხის პასუხი“? აქვს თუ არა ამ თამაშს დასასრული? თუ აქვს, როგორი?
- აღწერეთ, რა მოხდება, თუ თქვენი მონინალმდგეე აირჩევს მოქმედებისათვის მინიმალურისაგან განსხვავებულ სტრატეგიას.

8. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ბავშვის ტანსაცმლის სამკერვალო ქარხნის მენეჯერი. ბაზარზე კონკურენტისა გინვით ერთი ასეთივე ქარხანა. თქვენ გადაწყვიტეთ განახოციელოთ სარეკლამო კამპანია კლიენტების მოზიდვის თვალსაზრისით, თუმცა მარკეტინგის სამსახურთან ჯერ ვერ შეთანხმდით კამპანიის მასშტაბებზე. თქვენ გაქვთ ინფორმაცია, რომ თქვენი მონინალმდგეე ასევე აპირებს სარეკლამო კამპანიის განხორციელებას. თქვენ გაინტერესებთ, როგორია ბაზრის დაკარგვის საფრთხე თქვენი და თქვენი კონკურენტის მიერ სარეკლამო კამპანიების განხორციელების შემთხვევაში. მარკეტინგული სამსახურის ინფორმაციაზე დაყრდნობით, თქვენ იცით კონკურენტთან ურთიერთქმედების ყველა შესაძლო შედეგი და ამჟამად თქვენს ამოცანას წარმოადგენს იმის გაგება, თუ რომელ სტრატეგიას აარჩევს თქვენი კონკურენტი და რა იქნება თქვენი ოპტიმალური სტრატეგია. ბაზარზე შექმნილი სიტუაციის შესაძლო ვარიანტები წარმოდგენილია ქვემოთ მოყვანილ მოდელში. თითოეულ უჯრაში ნაჩვენებია თქვენი და თქვენი მონინალმდგეის მოგება ამა თუ იმ სტრატეგიის არჩევის შედეგად.

		კონკურენტის სტრატეგიები	
		მსხვილმასშტაბიანი სარეკლამო კამპანია	მცირემასშტაბიანი სარეკლამო კამპანია
თქვენი სტრატეგიები	მსხვილმასშტაბიანი სარეკლამო კამპანია	(50000 ; 50000)	(75000 ; 35000)
	მცირემასშტაბიანი სარეკლამო კამპანია	(35000 ; 75000)	(65000 ; 65000)

- რომელია თქვენი მაქსიმალური სტრატეგია?
- რომელია თქვენი კონკურენტის მაქსიმალური სტრატეგია?
- რომელი სტრატეგიების თანაკვეთით მიიღწევა წონასწორობა ამ თამაშში? რას აძლევს ეს წონასწორობა თითოეულ მოთამაშეს?
- რა მოხდება, თუ თქვენ აირჩევთ მაქსიმალურ სტრატეგიას, კონკურენტი კი არა?
- რა მოხდება, თუ თქვენი კონკურენტი აირჩევს მაქსიმალურ სტრატეგიას, თქვენ კი არა?
- არის თუ არა მიღწეული წონასწორობა ყველაზე კარგი შედეგი მოთამაშეებისათვის? თუ არა, მაშინ რომელია ყველაზე კარგი შედეგი და როგორ შეიძლება იქნეს იგი მიღწეული?

9. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ სათამაშოების ქარხნის მმართველი. თქვენ აპირებთ ახალი სათამაშოს გატანას ბაზარზე, მაგრამ არ იცით, როგორი იქნება ბაზრის რეაქცია. თქვენ აარჩიეთ რამდენიმე სტრატეგია ბაზარზე პროდუქტის გასატანად, ამასთან, თქვენმა მარკეტოლოგებმა გამოიკვლიეს და დაადგინეს, რომ ბაზარზე შეიძლება შეიქმნას სხვადასხვა სიტუაცია. თქვენ ხელთ გაქვთ გაანგარიშებები, თქვენს ყოველ სტრატეგიას რა მოგება შეიძლება მოჰქონდეს ბაზრის სხვადასხვა მდგომარეობის პირობებში. ეს მონაცემები ქვემოთ მოყვანილ ცხრილშია წარმოდგენილი:

		ბაზრის მდგომარეობა			
		კონკურენტებს გა- მოაკეთ ბაზარზე თავიანთი ახალი პროდუქტები	ეკონომიკური კრიზისი და შე- მოსავლების შემ- ცირება	დაბეგვრის გაძლიერება	პროდუქტის უსაფ- რთხოების ნორმატივე- ბის გაძლიერება
მოთამაშის სტრატეგიები	ინტერნეტგა- ყიდვა	25000	22000	12000	18000
	გაყიდვა კომი- ვოიაჟორების მეშვეობით	17300	24200	9000	8500
	გაყიდვა საცა- ლო ქსელში	4500	17800	15400	7600
	გაყიდვა სპეცია- ლიზებულ მაღა- ზიაში	1300	8800	34000	14500

- იანგარიშეთ ოპტიმალური სტრატეგია ვალდის კრიტერიუმის მიხედვით;
- იანგარიშეთ ოპტიმალური სტრატეგია სევიჯის კრიტერიუმის მიხედვით;
- იანგარიშეთ ოპტიმალური სტრატეგია გურვიცის კრიტერიუმის მიხედვით. თქვენ თვითონ დაადგინეთ თქვენი თავისთვის გურვიცის კრიტერიუმის მნიშვნელობა;
- იანგარიშეთ ოპტიმალური სტრატეგია ლაპლას-ბერნულის კრიტერიუმის მიხედვით;
- შეადარეთ ერთმანეთს სხვადასხვა კრიტერიუმის მიხედვით გაანგარიშებული ოპტიმალური სტრატეგიები და ახსენით, რატომ იქნა მიღებული სხვადასხვა შედეგი?

## თავი 6. რისკის მოგვარების ღონისძიებები

### რისკის მოგვარების ღონისძიებების ტიპები

იდენტიფიცირებისა და შეფასების შემდეგ, გადავდივართ რისკის მართვის კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ეტაპზე – ანტისარისკო ღონისძიებების შემუშავებაზე. მოცემული ეტაპი რისკის მართვის დაგეგმვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საფეხურს წარმოადგენს, რადგან სწორედ ამ საფეხურზე დგინდება ის სამოქმედო მიმართულებები, რომელთა ერთობლიობაც საწარმოს ანტისარისკო პოლიტიკის საერთო სურათს გვაძლევს.

სამენარმეო პრაქტიკისა და რისკის მართვის მეცნიერული ანალიზის შედეგების საფუძველზე, შეიძლება ვთქვათ, რომ არსებობს ანტისარისკო ღონისძიებების დიდი მრავალფეროვნება. პრინციპში, ნებისმიერი სამენარმეო აქტიურობა, იქნება ეს პერსონალის სამუშაოზე აყვანა თუ ბაზარზე ახალი პროდუქტის გატანა, გარკვეულ საფრთხეებთან არის დაკავშირებული და ნებისმიერი მენარმე, მიუხედავად იმისა, ახდენს რისკების ანალიზს ფორმულებისა და გრაფიკების მეშვეობით თუ არა, სამუშაო დღის განმავლობაში სწორედ დიდი და მცირე მასშტაბების საფრთხეების მოგვარებითაა დაკავებული. ამდენად, ბიზნესში რისკების მართვა შეიძლება სამენარმეო საქმიანობის მთავარ შინაარსად ჩავთვალოთ, რომელიც ხორციელდება, რა თქმა უნდა, მოგების მიღების მიზნით.

თავის დასაწყისში გარკვეულ ყურადღებას დაუთმობთ **სახელმძღვანელო პრინციპებს**. ასეთი პრინციპები, როგორც ნესი, გამონათქვამების, ანდაზების, ლოზუნგების ფორმით არის ჩამოყალიბებული. მიუხედავად ზოგიერთი პრინციპის „პოეტური“, „მხატვრული“ ფორმისა, ხშირად მათში აბსოლუტურად პრაქტიკული აზრი დევს და ზოგჯერ ეს პრინციპები უფრო მეტად, ვიდრე რისკის მართვის სხვა ფორმალიზებული და აწონ-დაწონილი მეთოდები, განსაზღვრავს მენარმის ქცევას. ამ პრინციპების განსაკუთრებული მნიშვნელობა იმაშია, რომ ისინი განსაზღვრავს არა იმდენად კონკრეტული სარისკო სიტუაციის მართვის პოსტულატებს, არამედ აყალიბებენ მენარმის ზოგად სტრატეგიულ ხედვას ნებისმიერი საფრთხის შემცველი სიტუაციის მიმართ.

ცნობილი გამოთქმა, „**ვინც არ რისკავს, არც შამპანურს სვამს**“, ზემოთ აღნიშნულის კარგ მაგალითს წარმოადგენს. ეს გამოთქმა ისტორიულად არ არის დაკავშირებული ბიზნესთან, თუმცა კარგად ასახავს სამენარმეო საქმიანობის ძირითად სტრატეგიულ დედააზრს – მენარმეობა ყოველთვის ნიშნავს გარკვეულ რისკზე წასვლას, რადგან ნებისმიერი საქმიანი ადამიანი ბუნდოვან გარემოში მოქმედებს. ამ გარემოში მას შეიძლება ელოდებოდეს რო-

გორც მოგება, ისე ზარალი. თუმცა, თუ იგი რისკზე არ წავა, არც „შამპანურის დაღვეის“, ანუ მოგების მიღების შესაძლებლობა არ ექნება. ქვემოთ უფრო დანვრილებით განვიხილავთ რისკების მართვის სხვა ვერბალურ პრინციპებს.

ამ თავში ჩვენ ასევე განვიხილავთ ინფორმაციის მნიშვნელობას რისკების მართვის პროცესში. ჩვენ დავინახავთ, რომ ბუნდოვან საბაზრო გარემოში ინფორმაციის ოდენობის მცირე მოცულობის ზრდაც კი ამცირებს გაურკვეველობის ხარისხს მენარმისათვის და საშუალებას აძლევს მას უფრო სწორი გადაწყვეტილებები მიიღოს ბაზარზე მუშაობის შესახებ.

რისკების მართვის კლასიკური მეთოდების რიცხვიდან ყველაზე მარტივს, მაგრამ სამენარმეო საქმიანობის არსისათვის ყველაზე შეუფერებელს, თავის არიდება წარმოადგენს. საფრთხის შემცველი ზოგიერთი სახის სიტუაციაში მოხვედრის ნაცვლად, გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა მას შეიძლება საერთოდ აარიდოს თავი. ეს ნიშნავს იმას, რომ მოსალოდნელი საფრთხე მოცემული ორგანიზაციისათვის საერთოდ არ დადგება. ეს, ასევე, ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ვერ მიიღებს იმ მოსალოდნელ სარგებელსაც (მოგებას), რომელიც ამ სიტუაციაში შეიძლებოდა მიეღო.

რისკის მართვის კიდევ ერთი ინსტრუმენტს, რომელსაც, პრინციპში, არც შეიძლება დაერქვას ინსტრუმენტი, შეგუება წარმოადგენს. შეგუება გულისხმობს გადაწყვეტილების მიმღები პირის ისეთ ქცევას, რომლის დროსაც იგი თანახმა ხდება მიიღოს მთლიანად მოსალოდნელი ზარალი. გადაწყვეტილება შეგუების შესახებ შეიძლება მიღებულ იქნას ისეთი საფრთხეების მიმართ, რომელთა მოხდენის ალბათობა მცირეა ან მათ მიერ მიყენებული ზარალი დიდი არ არის.

**ლიმიტირება და რეზერვირება (თვითდაზღვევა)** ასევე წარმოადგენენ რისკის მართვის უმარტივეს მეთოდებს. პირველი გულისხმობს სარისკო ოპერაციაზე გამოყოფილი რესურსების შემოზღუდვას. მაგალითად, მინდია ბერიძემ, რომელიც აპირებს თანხების ინვესტირებას პატარა წისქვილის მშენებლობაში, შესაძლოა დაადგინოს გარკვეული მაქსიმალური თანხა, რომელიც წარმოადგენს ზღვარს საინვესტიციო გადაწყვეტილებაში. მენარმეს შეიძლება ჰქონდეს სამი სხვადასხვა სიდიდის საინვესტიციო პროექტში დაბანდების შესაძლებლობა: 50000 ლარიანი წისქვილი; 75000 ლარიანი წისქვილი; 100000 ლარიანი წისქვილი. მინდია ბერიძემ შეიძლება გადაწყვიტოს, გამოდინარე საწარმოს ბალანსის მდგომარეობიდან, რომ მაქსიმალურ თანხას, რომლის ინვესტირებაც მისი ორგანიზაციისათვის ფინანსურ პრობლემებს არ შექმნის, 80000 ლარი წარმოადგენს, ამ შემთხვევაში, მინდია ბერიძე მიიღებს გადაწყვეტილებას მეორე პროექტში დააბანდოს თავისი ფინანსური რესურსები.

რეზერვირება რისკების საკუთარი ძალებით გამკლავებას გულისხმობს. ძირითადად, ლაპარაკია ფინანსური რესურსების რეზერვირებაზე სამამულო ან უცხოური ვალუტის ფორმით, სახსრების დროებითი უკმარისობის ან რაიმე სახის განსაკუთრებულ ხარჯებთან დაკავშირებული სიტუაციების თავიდან ასაცილებლად. თუმცა შეიძლება მატერიალური მარაგების რეზერვირებაც.

ჩვენ ასევე განვიხილავთ რისკის მართვის ისეთ მექანიზმს, როგორცაა **გადაკისრება**. გადაკისრება (ტრანსფერი, გადაცემა) რისკის მართვის ღონისძიებათა მრავალი სახეობისაგან შედგება. ამ რიცხვში შედის **დაზღვევა და ერთობლივი მოქმედებები**, რომელთაც ჩვენ ცალკე განვიხილავთ. გადაკისრების ძირითადი არსი მდგომარეობს ერთი პირის რისკის რამდენიმე პირზე გადანაწილებას ან გადაცემაში. მაგალითად, გადაწყვეტილების მიმღები პირი ადგენს საერთაშორისო ხელშეკრულებას საქონლის მინოდების შესახებ და მასში აღნიშნავს, რომ მიმწოდებელი პასუხისმგებელია საქონლის დაზიანებასა და გაფუჭებაზე მყიდველის ქვეყნის საზღვრამდე, საზღვრის გადაკვეთის შემდეგ კი საქონელზე პასუხს უკვე მყიდველი აგებს. ამ შემთხვევაში ხდება რისკის გადანაწილება მყიდველსა და გამყიდველს შორის. მეორე მხრივ, როდესაც მენეჯერი აზღვევს სანარმოს ქონებას ხანძრისაგან, იგი ახდენს რისკის გადაცემას სადაზღვევო კომპანიისათვის. ასევე, როდესაც მენარმე ერწყმება სხვა კომპანიას, ან ერთობლივად ახორციელებენ თავიანთი პროდუქტების სარეკლამო კომპანიას, ისინი ცდილობენ თავი დაიცვან საბაზრო რისკებისაგან გაერთიანებული ფინანსური რესურსებით ან ერთიანი სტრატეგიის განხორციელებით.

რისკის მართვის შემდეგი ორი მეთოდი, უპირატესად, ფასიანი ქალაქების ბაზარზე გამოყენებულ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. **დივერსიფიკაციის** არსი კარგად აისახება კიდევ ერთი ცნობილი გამოთქმით — „არ შეიძლება ყველა კვერცხის ერთ კალათაში ჩადება“. ეს ნიშნავს, რომ ერთ მიმართულებაზე ორიენტირებული სამენარმეო აქტიურობა უფრო სარისკოა, ვიდრე რამდენიმე სხვადასხვა მიმართულებას შორის განაწილებული.

**ჰეჯირება** რისკის მართვის კიდევ ერთი ინსტრუმენტია, იგი საშუალებას აძლევს გადაწყვეტილების მიმღებ პირს თავი დაიცვას მომავალში ბაზრის სხვადასხვა ტიპის მერყეობებისაგან. ჰეჯირება ხდება სხვადასხვა სახის **ფიუჩერსული კონტრაქტების** დადებით, რომლებიც დღეს ადგენენ მომავალში განსახორციელებელი გარიგების პირობებს. ჩვენ დანვრილებით განვიხილავთ ამ კონტრაქტებს და მათი გამოყენების შესაძლებლობებს, თანაც შევეცდებით მოვარგოთ ფიუჩერსული ინსტრუმენტები ყოველდღიურ სამენარმეო საქმიანობის რეალობას. ვნახავთ, როგორ შეიძლება ჰეჯირების მეშვეობით ვმართოთ საბაზრო და სავალუტო რისკები. გარდა ამისა,

განხილული იქნება ფასიანი ქაღალდების მონაწილე სპეკულანტების („ხარები“ და „დათვები“) მოქმედების პრინციპები, რის მეშვეობითაც ვაჩვენებთ, რომ ზოგიერთი ადამიანი ფიურერულ კონტრაქტებს იყენებს რისკებისაგან თავის დაცვის მიზნით, ხოლო ზოგიერთი – სარისკო სიტუაციაში მოგების მიღების მიზნით.

**ინდექსაცია** რისკის მართვის კიდევ ერთ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. ინდექსაციის მეშვეობით შესაძლებელია ფულადი ნაკადების გასწორება მოსალოდნელი ინფლაციის პირობებში. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ფიქსირებულ შემოსავლებს ლეზულობენ. ინდექსაცია შესაძლებელია გახდეს გრძელვადიანი ხელშეკრულების ერთ-ერთი პუნქტი, რომლის მეშვეობითაც მხარეები ინფლაციის უარყოფითი გავლენისაგან თავის დაცვას შეეცდებიან.

ჩვენ ასევე ცალკე განვიხილავთ **სანარმოო პროცესების რეორგანიზაციას**. მოცემული ტერმინის ქვეშ ვგულისხმობთ იმ მრავალფეროვან მმართველობით ინსტრუმენტებს, რომელთა მეშვეობითაც გადაწყვეტილების მიმღები პირები ცდილობენ სხვადასხვა სახის საფრთხეებისაგან თავის დაცვას. სანარმოო პროცესების რეორგანიზაციაში ვიგულისხმეთ: ა) ტექნიკური კონტროლის რეორგანიზაცია; ბ) ხარისხის კონტროლის რეორგანიზაცია; გ) ასორტიმენტის რეორგანიზაცია; დ) ფინანსური ნაკადების რეორგანიზაცია; ე) აქტივისა და პასივის რეორგანიზაცია; ვ) მმართველობითი სტრუქტურის რეორგანიზაცია; ზ) დოკუმენტბრუნვის რეორგანიზაცია; თ) აღრიცხვიანობის რეორგანიზაცია; ი) ადამიანისეული კაპიტალის რეორგანიზაცია (სამსახურში მიღების პროცესი, ხელფასი, პროფესიული განვითარება და ა. შ.).

**დაბოლოს**, მოცემულ თავში ჩვენ განვიხილავთ **გადანყვეტილებათა ხის** ინსტრუმენტს, რომელიც სხვადასხვა მმართველობითი გადაწყვეტილებების ჯაჭვური რეაქციის და საბოლოო შედეგის მიღწევის მექანიზმს გვიჩვენებს. გადაწყვეტილებათა ხე წარმოადგენს მე-4 თავში განხილული მოვლენათა ხის მოდელის სახესხვაობას, სადაც, ნაცვლად შესაცნობი მოვლენებისა, განიხილება მიღებულ გადაწყვეტილებათა შედეგები. მოცემული ინსტრუმენტი სასარგებლოა მრავალფარიანტული ანტისარისკო სტრატეგიების დაგეგმვის დროს ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

## სახელმძღვანელო პრინციპები

სახელმძღვანელო პრინციპების ანალიზი შეიძლება ძველი რომაული გამოთქმით დავიწყოთ — **„ვინც გაფრთხილებულია, ის შეიარაღებულია“**. ეს წინადადება კარგად ასახავს რისკის მართვის ძირითად პრინციპს: გადაწყვეტილების მიმღები პირი მზად

უნდა იყოს მოსალოდნელი საფრთხეებისათვის, მხოლოდ ამ შემთხვევაში მოახერხებს იგი სარისკო სიტუაციების თავიდან აცილებას ან მათი უარყოფითი გავლენის შემცირებას.

რისკის მართვის თეორიაში არსებობს რამდენიმე კონცეფცია, რომლებიც წარმოადგენენ საძირკველს საფრთხის შემცველ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიღების პრინციპებისათვის. ეს კონცეფციებია:

1. **სისტემის კონცეფცია.** იგი შეიძლება აისახოს ფრაზით „ჩვენ არასოდეს ვაკეთებთ ერთ რაიმეს“. ეს ნიშნავს, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირი, ისწრაფვის რა სარგებლის მაქსიმიზაციისაკენ, იძულებულია განახორციელოს სხვადასხვა სახის საქმიანობა, ეძებს ინვესტირების ახალ შესაძლებლობებს, რომლებიც მისი მოგების დონეზე გაადიდებენ. ამავე დროს, გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს საქმე აქვთ სხვადასხვა ტიპის და სიმძიმის რისკებთან;

2. **რაციონალური ქცევის კონცეფცია.** იგი შეიძლება აისახოს ფრაზით: „სანამ რაიმეს გადაწყვეტდეთ, ჯერ უნდა დავფიქრდეთ“. გადაწყვეტილების მიმღებმა პირებმა მოქმედების საბოლოო ვარიანტის შერჩევამდე უნდა განიხილონ მოქმედების სხვადასხვა ალტერნატივა და აწონ-დაწონონ თითოეული მათგანის დადებითი და უარყოფითი მხარეები;

3. **საუკეთესო გადაწყვეტილების კონცეფცია.** იგი შეიძლება ავსახოთ შემდეგი ფრაზით: „ბრძოლა მხოლოდ საუკეთესოსთვის ღირს“. ეს ნიშნავს, რომ მოქმედების სხვადასხვა ალტერნატივიდან საჭიროა რესურსების კონცენტრირება მხოლოდ საუკეთესოზე.

ამ კონცეფციებს ეყრდნობა რისკების მართვის მთავარი პრინციპები:

1. **მიზნის პრინციპი:** „კარგად დაფიქრდით, რა გინდათ და მხოლოდ შემდეგ ადევნეთ თვალყური, რომ ეს გაკეთდეს საუკეთესო და ყველაზე იაფი საშუალებით“. რისკის მართვის დროს აუცილებელია მოცემული საფრთხის მოგვარება ყველაზე ოპტიმალური მეთოდით;

2. **ალტერნატივების სიმრავლის პრინციპი:** „არასოდეს უარყოთ და არასოდეს მიიღოთ გადაწყვეტილება, თუ იგი ერთადერთია, შეეცადეთ მოძებნოთ ალტერნატივები“. საფრთხის იდენტიფიცირების, შეფასებისა და ანტისარისკო სტრატეგიების დაგეგმვის ეტაპებზე აუცილებელია მრავალვარიანტული გათვლების გაკეთება;

3. **გაზომვის პრინციპი:** „გაზომეთ და შეადარეთ“. ყოველ კონკრეტულ საფრთხეს ახლავს სავარაუდო დანაკარგები და სარგებლები, ანტისარისკო მოქმედებები ასევეა დაკავშირებული გარკვეულ დანაკარგებთან და სარგებლებთან, ანტისარისკო სტრატეგიების ერთმანეთთან შედარება, მათი ფინანსური ეფექტიანობის თვალსაზრისით, რისკის მართვის ოპტიმალური ღონისძიების შერჩევის საშუალებას მოგვცემს.

რისკის მართვის პროცესში ასევე სასარგებლოა წესი 20/80-ის გამოყენება. ეს წესი შემდეგი ფრაზით შეიძლება გამოიხატოს: „ფაქტორების მხოლოდ დაახლოებით 20% წარმოადგენს წამყვანს, რადგან სწორედ ისინი იძლევიან ჯამური ეფექტის დაახლოებით 80%-ს, ფაქტორების დანარჩენი, დაახლოებით 80% იძლევა ჯამური ეფექტის მხოლოდ დაახლოებით 20%-ს“.

წესი 20/80 გვადლევს ორიენტირს რისკის მართვის შეფასების ეტაპზე – გადანყვეტილების მიმღებ პირს ეძლევა საშუალება აირჩიოს იდენტიფიცირებული და შეფასებული საფრთხეებიდან ისინი, რომლებიც მოხდენის ალბათობითა და გავლენის მასშტაბებით ყველაზე მძიმეა კომპანიისათვის და არ დახარჯოს რესურსები და ყურადღება უმნიშვნელო საფრთხეებზე, რომლებიც მოხდენის მცირე ალბათობითა და გავლენის მცირე ხარისხით ხასიათდება.

რისკის მართვის მეცნიერების მიერ მრავალი სახელმძღვანელო წესია შემუშავებული. ქვემოთ რამდენიმე მათგანია წარმოდგენილი:

1. არ შეიძლება გარისკოთ იმაზე მეტად, ვიდრე ამის საშუალებას გაძლევთ საკუთარი კაპიტალი;
  2. ყოველთვის უნდა დაფიქრდეთ რისკის შედეგებზე;
  3. არ შეიძლება მცირედისათვის დიდით გარისკვა;
  4. დადებითი გადანყვეტილება მიიღება მხოლოდ ყოყმანის (ეჭვის) არარსებობის შემთხვევაში. ეჭვის არსებობის შემთხვევაში მიიღება უარყოფითი გადანყვეტილება;
  5. არ უნდა იფიქროთ, რომ არსებობს მხოლოდ ერთი გადანყვეტილება, შესაძლოა, არსებობს სხვა ვარიანტებიც;
  6. ინვესტირება (წარმოებაში, ფასიან ქალაქებში და ა. შ.) ღირს მხოლოდ მაშინ, როდესაც მისგან შეიძლება მიღებულ იქნას რეალურად უფრო მეტი წმინდა მოგება, ვიდრე ბანკში ფულის შენახვისაგან; თუ საპროცენტო გადახდები უფრო მაღალია, ვიდრე მოსალოდნელი მოგება, ინვესტიციებზე უარი უნდა თქვათ;
  7. დაბანდებას აზრი აქვს მაშინ, როდესაც ინვესტიციების რენტაბელობა აჭარბებს ინფლაციის ტემპებს; ყოველთვის შეამოწმეთ, ხომ არ „ჭამს“ ინფლაცია თქვენს მოგებას;
  8. დროის ფაქტორი აძლიერებს კაპიტალდაბანდების განუსაზღვრელობას და რისკიანობას;
  9. სახსრების დაბანდება საჭიროა მხოლოდ ყველაზე რენტაბელურ (დისკონტირების გათვალისწინებით) პროექტებში;
  10. განახორციელეთ ინვესტიციების დივერსიფიცირება ბიზნესის სხვადასხვა დარგსა და სფეროში.
- სამეწარმეო საქმიანობის მსვლელობისას, ადრე თუ გვიან, კონფლიქტი წარმოიშობა, კონფლიქტს კი ბრძოლა მოსდევს. ბრძოლის მიზნები და ფორმები შეიძლება იყოს სხვადასხვანაირი.

მაგალითად, ცნობილია ბრძოლის კლასიკური სტრატეგიები სამხედრო და პოლიტიკის სფეროებიდან:

1. შეუქმენი სირთულეები მოწინააღმდეგეს, გაართულე ვითარება, თუ დარწმუნებული ხარ, რომ სირთულეებს შენ უკეთესად გადალახავ;
2. დააბრკოლე მოწინააღმდეგე, შეზღუდე მისი თავისუფლად მოძრაობის შესაძლებლობა;
3. გამოიყენე საკუთარი მიზნებისათვის მოწინააღმდეგის ფუნქციები და რეზერვები;
4. განახორციელე ძალებისა და სახსრების კონცენტრირება ყველაზე ხელსაყრელ მიმართულებაზე;
5. გამოიყვანე მწყობრიდან უპირველესად მოწინააღმდეგის მაკოორდინირებელი ცენტრები და მართვის ორგანოები;
6. აღადგინე უპირველესად საკუთარი დაზიანებული ცენტრები;
7. დააყენე მოწინააღმდეგე ფაქტის წინაშე – ჯერ შემოიტანე გადანწყვეტილება, შემდეგ მიაღწიე, რომ მას შეეგუონ;
8. იმოქმედე გაჭიანურებებით და დაბრკოლებებით, ეს ასუსტებს მოწინააღმდეგეს;
9. იმოქმედე მუქარებით – პოტენციური მუქარა მოქმედებაზე უფრო სახიფათოა;
10. მოულოდნელად შეუტეე, იმოქმედე ფარულად, მოტყუებით.

ქვემოთ მოყვანილი პრინციპები უფრო სპეციფიკურია. ისინი ეხება ინვესტორის მოქმედებებთან დაკავშირებულ საფრთხეებს და მათგან თავის დაცვის პრინციპებს:

1. არ ასესხოთ იმას, ვინც საქმიანი წინადადებით მოვიდა თქვენთან, ჯობია მასთან ერთად დააბანდოთ საქმეში. ამ შემთხვევაში თქვენ მონაწილეობთ საქმეში, შეგაქვთ წინადადებები, აკონტროლებთ ბიზნესს, მონაწილეობთ შემოსავლებში, ე. ი. თქვენ ღებულობთ მართვისა და მოგების ნაწილს და არა გარკვეულ პროცენტებს. თუ კრახი განიცადეთ, თქვენ დაიბრუნებთ თქვენი ფულის ნაწილს მაინც. იყიდეთ ბიზნესის წილი ახლოს, თქვენს ქალაქში და მხოლოდ ის, რაც საკუთარი თვალთვალთ გაქვთ ნანახი, ან საკუთარი ხელით შეეხეთ, რადგან არ ღირს იმაზე ნდობა, რაც გაიგონეთ, ჯობია ეჭვით მოეკიდოთ ამას;

2. ინვესტორს ერთი მთავარი დევიზი უნდა ჰქონდეს: „იყავი ეჭვიანი და კომპეტენტური“. არ შეიძლება იყოს კომპეტენტური, როცა ფულს აბანდებთ. ფულის ფასეულობა სწორედ იმაშია, რომ იგი ყველას სჭირდება, ამიტომ მისდით წესს: „იყიდეთ მხოლოდ ის, რაც, რაც შეიძლება მეტად „ჰგავს ფულს“. თუ თქვენ ვაჭარი ხართ – დააბანდეთ ფული საუკეთესო კომპანიაში, რომელიც განოდებთ საქონელს. თუ მშენებელი ხართ – იყიდეთ უძრავი ქონება

და მიწა, მაგრამ მხოლოდ ისეთი, როგორსაც გადაყიდით დანაკარგების გარეშე, და არა ისეთი, როგორიც „მოგწონთ“, რადგან ხვალ შეიძლება უკვე აღარ მოგეწონოთ და აღმოჩნდება, რომ თქვენს გარდა იგი არავის არ სჭირდება;

3. თუ ინტელიგენტი ხართ (არაფერი გესმით კომერციისა თუ ვაჭრობის), მაშინ შეიძინეთ სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდები;

4. სჯობს ახლავე მიიღოთ შედარებით მცირე მოგება, ვიდრე გადადოთ გადანყვეტილება უფრო მაღალი მოგების იმედით;

5. ის, ვინც ფულს აკეთებს, უნდა იყოს პესიმისტი ბუმის დროს და ოპტიმისტი დეპრესიის დროს. იყიდეთ პესიმისტებისაგან და მიჰყიდეთ ოპტიმისტებს;

ინვესტირების „ოქროს წესები“ ასევე ადგენს სახელმძღვანელო პრინციპებს გადანყვეტილების მიმღები იმ პირებისათვის, რომელთაც სურთ საკუთარი ან კომპანიის დანაზოგების დაბანდება ფინანსურ ან რეალურ აქტივებში:

1. ფინანსურ ბაზარზე არ შეიძლება არსებობდეს არანაირი გარანტია;

2. სჯობს შეინახოთ ფული ისე, რომ არავითარი შემოსავალი მასზე არ მიიღო, ვიდრე მთლიანად დაკარგო;

3. არასდროს დააბანდო ფული იმაში, რაც ბოლომდე არ გესმით. ეს ნიშნავს, რომ ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე ოპერაციებით შეიძლება დაკავდე მხოლოდ ხანგრძლივი ვარჯიშის შემდეგ. მანამ, სანამ პირველ ოპერაციას გააკეთებდეთ, ჯერ გაერკვიეთ ძირითადი ცნებებისა და ტერმინების არსში, შემდეგ ყურადღებით შეისწავლეთ დოკუმენტების შინაარსი, რომლებიც ახლავს და აფიქსირებს გარიგებას. პროცესები, რომლებიც დაკავშირებულია ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვასთან, ნელ-ნელა უნდა შეისწავლოთ;

4. არასდროს დააბანდოთ ფული მხოლოდ ერთი შეხედულების საფუძველზე. არ ჩათვალოთ თავი „მთავარ სპეციალისტად“. კონსულტაციები პროფესიონალებთან სავალდებულოა (სჯობს რამდენიმესთან, სხვადასხვა კომპანიიდან);

5. არასდროს დააბანდოთ ფული იძულებით. ამ ქვეყანაზე ბევრი ადამიანია, რომლებიც დაარწმუნებენ ვისაც გინდა და რაზეც გინდა. უნდა შეინარჩუნოთ პაუზა იმდენად, რამდენადაც ეს საჭიროა სიტუაციაში გასარკვევად და იმათთან კონსულტირებისათვის, ვისაც ენდობით. ნუ შეგაცბუნებენ ავტორიტეტული სახელები, ჰიპოთეტიური გაანგარიშებები, ემოციური მოწოდებები ფულის დაბანდების თაობაზე „აბსოლუტურად ნაუგებელ საქმეში“. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ამ წინადადების ავტორი თქვენი თანდასწრებით ამბობდა, რომ დააბანდა ფული და ძალიან ბევრი მოიგო. სჯობს ვერ მიიღო რაღაც მოგება, ვიდრე დაკარგო ძირითადი კაპიტალი;

6. არასდროს დააბანდოთ უკანასკნელი ფული. ყველა საფონდო ბაზარი პერიოდულად დგება დაცემისა და კრიზისის მდგომარეობაში. ამიტომ მზად უნდა იყოთ არასასიკეთო სიტუაციებისათვის. ინვესტირება შესაძლებელია, როცა განხორციელებული ინვესტიციები არ ეხება თქვენს სასიცოცხლო ინტერესებს;

7. არასდროს დააბანდოთ სხვისი ფული. ხშირად აქციების კოტირებები დინამიურად და ხანგრძლივად იზრდება და წარმოიშობა ცდუნება — აილოთ ფული სესხად და იყიდოთ სწრაფად მზარდი აქციები. მაგრამ, ჩვეულებრივ, რთულია მკვეთრი ვარდნის და ბაზარზე დაცემის პროგნოზირება. ყველა არასასიამოვნო ისაა, რომ სხვისი ფულის დაბრუნების ვადა არასდროს ემთხვევა სასიკეთო სიტუაციას და თქვენ აღმოჩნდებით მოვალის მდგომარეობაში. რადგან ეს ასეა, მაშინ ჯობია არ მიილოთ დამატებითი მოგება, ვიდრე თქვენი ქონება გაიყიდოს ვალის დასაფარავად;

8. თუ არ გაქვთ მიდრეკილება აბსტრაქციებისა და ფანტაზიების მიმართ, მაშინ ჯობია საქმე საკუთრებასთან დაიჭიროთ და არ დააბანდოთ ფული გეგმებში. პროექტებში ფულის დაბანდება მხოლოდ მაშინ ღირს, თუ საკუთრებასთან საქმის დაჭერის ათწლიანი გამოცდილება მაინც გაქვთ;

9. თუ საიმედო რჩევა გჭირდებათ, ყველაზე ბოლოს მიაკითხეთ ბროკერებს: ბროკერი გაყიდვებიდან პროცენტზე ცხოვრობს, მისი დევიზია — „რისკავს კლიენტი“;

10. ბროკერი არასდროს გაჩვენებთ გზას „ოქროებით სავსე ტომრისკენ“ მცირედი ჯილდოს ფასად. მან რომ იცოდეს, ეს ტომარა სად არის, თვითონ აიღებდა მას.

როგორც ზემოთ მოყვანილი პრინციპებიდან ვხედავთ, გადაწყვეტილების მიმღები პირი აუცილებლად დგება სარისკო სიტუაციაში. ამ სიტუაციაში მას უნევს გონივრული მოქმედება, სხვადასხვა ალტერნატივის განხილვა და შედარება და მოქმედების ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა.

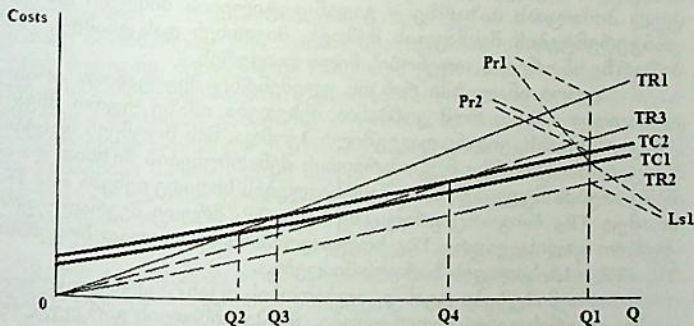
## ინფორმაციის ყიდვა

დამატებითი ინფორმაციის მიღება რისკის მართვის ერთერთ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. ინფორმაცია დიდ როლს თამაშობს საბაზრო ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ეკონომიკურ სისტემებში, სადაც კომპანიებს უნევთ მოქმედება მაღალი ხარისხის განუსაზღვრელობის მქონე ბაზრებზე. ინფორმაციას კონკურენტი კომპანიის მიერ დანყებული ან დასრულებული კვლევის შესახებ ახალი ტექნოლოგიების სფეროში შეიძლება ძალიან მაღალი ღირებულება ჰქონდეს ორგანიზაციისათვის, რომელიც ბაზარზე საკუთარი პოზიციების შენარჩუნებას ცდილობს. ცნობა სახელმწიფო

დანესებულებაში მიმდინარე გეგმიური სამუშაოების შესახებ, რომელსაც შედეგად უნდა მოჰყვეს სახელმწიფო შესყიდვების შინაარსისა და მოცულობის ცვლილება, შეიძლება ფასდაუდებელი ინფორმაცია აღმოჩნდეს. პოლიტიკური მოვლენების გავლენა ფასიანი ქაღალდების ბაზრებზე ინფორმაციის ზემოქმედების ძალის კიდევ ერთი თვალსაჩინო მაგალითია.

დამატებითი ინფორმაციის მიღების მიზანი მარტივია: ინფორმაცია ამცირებს განუსაზღვრელობას. განუსაზღვრელობის შემცირება კი საშუალებას აძლევს პირს, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებას ცდილობს, აირჩიოს მოქმედების უფრო ოპტიმალური ვარიანტი.

ქვემოთ წარმოდგენილი გრაფიკული მოდელი განუსაზღვრელობასა და კომპანიის საფინანსო მაჩვენებლებზე ინფორმაციის შექმნის გავლენას აჩვენებს (ნახ. 6.1).



ნახ. 6.1. ინფორმაციის შექმნა

ანალიზის მიზნებისათვის დავუშვათ, რომ სანარმო გრძელვადიან პერიოდში მასშტაბისაგან მუდმივი უკუგების სიტუაციაში იმყოფება. ეს ნიშნავს, რომ წარმოების მოცულობის ნებისმიერი გადიდების ან შემცირების პირობებში გამოშვებული პროდუქტის ერთეულზე დანახარჯები ერთი და იგივეა. ეს გვიმარტივებს ანალიზის და გრაფიკული ასახვის პროცესებს – დაშვება საშუალებას გვაძლევს ავსახოთ კომპანიის მთლიანი დანახარჯების სანყისი  $TC_1$  მრუდი, როგორც აღმავალი წრფე. მოკლევადიან პერიოდში კლებადი უკუგების კანონის მოქმედება, ხოლო გრძელვადიან პერიოდში — მასშტაბის დადებითი და უარყოფითი ეფექტების ზემოქმედება მოცემულ გრაფიკზე ასახული არ არის.

განხილულ პერიოდში კომპანია არ ცვლის თავის საფასო სტრატეგიას, რაც იმას ნიშნავს, რომ შემოსავლების საწყისი  $TR_1$  მრუდი ასევე წარმოადგენს ალმავალ წრფეს, რომელიც აჩვენებს პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებას წარმოების მოცულობასა და შემოსავლების სიდიდეს შორის.

დანახარჯების  $TC_1$  და შემოსავლების  $TR_1$  მრუდები წარმოადგენს კომპანიის შემოსავალ-ხარჯების გეგმიურ მაჩვენებლებს. გრძელვადიან პერიოდში საწარმოს დაგეგმილი აქვს  $TR_1 - TC_1 = Pr_1$  ეკონომიკური მოგების მიღება. როგორც გრაფიკიდან ჩანს, ეს მოგება მიიღწევა, როდესაც კომპანიის წარმოების მოცულობა  $Q_1$ -ს შეადგენს. ჩვენ მიერ ზევით გაკეთებული დაშვებიდან გამომდინარეობს, რომ  $Q_1$  წარმოადგენს არა მაქსიმალური მოგების მომტან წერტილს, როგორც ეს იქნებოდა კომპანიის მოქმედებების განხილვისას მოკლევადიან პერიოდში, არამედ საწარმოს კონკურენტულ პოზიციას ბაზარზე – გადანყვეტილების მიმღები პირები, კონკურენტების შესწავლის შემდეგ, მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ბაზარზე სწორედ  $Q_1$  ოდენობის ნილს დაიჭერენ.

დროა ანალიზში რისკის ელემენტიც შევიტანოთ. არის  $p$  ალბათობა იმისა, რომ კომპანია შეხვდება იმაზე უფრო მწვავე კონკურენციას, ვიდრე დაგეგმილი ჰქონდა. მას მოუწევს ფასების შემცირება ბაზარზე მდგომარეობის შენარჩუნების მიზნით და ამ შემცირების შედეგად, მისი შემოსავლების სიდიდე იქნება არა  $TR_1$ , არამედ  $TR_2$ . როგორც გრაფიკზე ჩანს,  $TR_2$  მრუდი ბევრად უფრო ქვემოთ გადის, ვიდრე  $TR_1$ , ხოლო კომპანია, ნაცვლად მოგებისა,  $TC_1 - TR_2 = L_1$  სიდიდის ზარალს მიიღებს.

რა მიზეზები დგას  $p_1$  ალბათობის უკან? უპირველეს ყოვლისა, ეს არის განუსაზღვრელობა. კომპანიისათვის გარკვეულწილად ცნობილია ბაზრის მდგომარეობა, იგი ასევე ფლობს არასრულ ინფორმაციას კონკურენტების შესახებ, მაგრამ ეს არ არის საკმარისი. გადანყვეტილების მიმღები პირებისათვის ხელმიწვდომელია ინფორმაცია ბაზრის ზოგიერთ სეგმენტში მომხმარებლის ქცევის, ზოგიერთი კონკურენტის ტექნოლოგიური განვითარების, ბაზრის სახელმწიფო რეგულირების მოსალოდნელი ცვლილების შესახებ. ამდენად, საკუთარი გამოცდილების, სტატისტიკური მონაცემების შესწავლის, ექსპერტების გამოკითხვის შემდეგ მენეჯერებმა მიიღეს ზემოთ ხსენებული  $p_1$  ალბათობა იმისა, რომ კომპანიის შემოსავლები შეიძლება შემცირდეს.

რა სარგებლობას მოუტანს კომპანიას ამ შემთხვევაში ინფორმაციის შეძენა? მენეჯერებმა შეიძლება დახარჯონ გარკვეული თანხა ბაზრის გამოუკვლეველ სეგმენტებზე მომხმარებელთა გამოვლების, ბიუჯეტისა და სხვა მახასიათებლების შესახებ გამოკითხვის ჩასატარებლად. ეს მათ მისცემდა პროდუქტის დიფერენ-

ციაციის საშუალებას ისე, რომ იგი მეტად შესაბამისი იქნებოდა მომხმარებლის სურვილებისადმი. გარდა ამისა, მენეჯერებს შეუძლიათ დახარჯონ ფული ინტერვიუზე საპარლამენტო სტრუქტურებთან დაახლოებულ პირებთან, მაგალითად, არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, იმის თაობაზე, თუ რა ცვლილებები იგეგმება კანონმდებლობაში მოცემული ბაზრის რეგულირებასთან დაკავშირებით. ამგვარი ინტერვიუ მათ მისცემდა საშუალებას, გაეგოთ, ხომ არ იგეგმება პროდუქტის ნორმების გამკაცრება ან შერბილება, დამატებითი ფორმალობის დადგენა ან რომელიმე უკვე არსებული გაუქმება, სახელმწიფო შესყიდვის განხორციელება და ა. შ.

დაბოლოს, კომპანიას შეუძლია შეუკვეთოს კონკურენტების სიღრმისეული კვლევა, რომელიც მას მისცემდა ინფორმაციას მსხვილი კონკურენტების გეგმების შესახებ საასორტიმენტო, ტექნოლოგიურ, საკადრო თუ სხვა სფეროებში.

დამატებითი ინფორმაციის შექმნა კომპანიას მისცემს შესაძლებლობას — შეამციროს განუსაზღვრელობის ხარისხი. მაგალითად, მომხმარებლების შესახებ დამატებითი ინფორმაციის მიღების შედეგად, მენეჯერები მიიღებენ უფრო სწორ გადაწყვეტილებას საქონლის დიზაინისა და სამომხმარებლო თვისებების შესახებ, რის შედეგადაც განუსაზღვრელობის ხარისხი შეიძლება უკვე აისახოს  $p_2$  ალბათობითა და  $TR_3$  შემოსავლებით. ეს ნიშნავს, რომ თუ კომპანიას საქმე ცუდად წაუვა, იგი მაინც დარჩება მოგებიან სიტუაციაში და მისი ეკონომიკური მოგების სიდიდე  $TR_3 - TC_1 = Pr_2$  ტოლი იქნება. რა თქმა უნდა,  $p_2 < p_1$  და  $Pr_2 < Pr_1$ .

განუსაზღვრელობის შემცირება დაგვიჯდა არა მარტო ხარჯების გადიდებად, არამედ ფინანსური მდგრადობის მარაგის შემცირებადაც. მიაქციეთ ყურადღება, რომ დაგეგმილი საბაზრო  $P^*$  ფასის პირობებში, როდესაც დამატებითი ინფორმაცია ჯერჯერობით არ არის შეძენილი, საწარმოს უზარალობის წერტილი  $Q_2$  დონეზეა. ეს ნიშნავს, რომ ფინანსური მდგრადობის მარაგი, რომელიც წარმოადგენს სხვაობას დაგეგმილ შემოსავალსა და უზარალობის წერტილის შესაბამის შემოსავალს შორის, ტოლია:  $S_1 = P^*(Q_1 - Q_2)$ . მას შემდეგ, რაც საწარმო განახორციელებს ინფორმაციის შექმნას, წარმოების ხარჯები  $TC_1$ -დან  $TC_2$ -მდე გაიზრდება, უზარალობის წერტილი გადაინაცვლებს  $Q_3$  მდგომარეობაში, ხოლო ფინანსური მდგრადობის მარაგი შემცირდება:  $S_2 = P^*(Q_1 - Q_3)$ ,  $S_2 < S_1$ .

ამავე დროს, ფინანსური მდგრადობის მარაგი, რისკის გათვალისწინებით, გაიზრდება. ინფორმაციის შექმნის შემდეგ, თუ საწარმო ჩავარდება არასასიკეთო საბაზრო სიტუაციაში, მისი შემოსავლები შემცირდება  $TR_3$ -მდე, ხოლო წარმოების ხარჯები დადგინდება  $TC_2$  დონეზე. ეს ნიშნავს, რომ უზარალობის წერტილი  $Q_4$  მდგომარეობაში გადავა. ინფორმაციის შექმნამდე არასასიკეთო

სიტუაცია საწარმოსათვის აღწერილი იქნებოდა  $TR_2$  და  $TC_1$  გრაფიკებით. უზარალობის წერტილი კი ამ გრაფიკების გადაკვეთის რომელიმე  $Q_3$  წერტილში დადგინდებოდა, რომელიც ისე შორსაა კოორდინატთა სათავისაგან, რომ  $b.1.$  ნახაზზე საერთოდ არ ჩანს. ეს ნიშნავს, რომ ინფორმაციის შექმნის შემდეგ, არასასიკეთო სიტუაციაში ჩავარდნისას, საწარმოს ფინანსური მდგრადობის მარაგი რალაც დადებით რიცხვს შეადგენს  $S_3 = P^*(Q_1 - Q_4) > 0$ , განსხვავებით სხვა სიტუაციისაგან, როდესაც ინფორმაციის შექმნამდე, არასასიკეთო სიტუაციაში ჩავარდნისას, საწარმოს ფინანსური მდგრადობის მარაგი უარყოფითი სიდიდე იქნებოდა:  $S_4 = P^*(Q_1 - Q_5) < 0$

ყოველივე ზემოაღნიშნული მეტყველებს, რომ დამატებითი ინფორმაციის შექმნა ძირითადად დადებით ზეგავლენას ახდენს წარმოების საფინანსო მაჩვენებლებზე. მაგრამ ისმის კითხვა – რამდენის დახარჯვაა მიზანშეწონილი ინფორმაციის შექმნაზე?

ჩვენ უნდა ვიხელმძღვანელოთ საერთო ეკონომიკური პრინციპით – შემოსავლები უნდა აჭარბებდეს დანახარჯებს. ე. ი. ეფექტი ინფორმაციის შექმნისაგან უფრო მეტი უნდა იყოს, ვიდრე მასზე გაწეული დანახარჯები. ქვემოთ მოყვანილი ანალიზი სწორედ ამ პრინციპის ილუსტრაციას წარმოადგენს.

ჯერ განვიხილოთ სიტუაცია, როდესაც საწარმოს ჯერ არ შეუძენია დამატებითი ინფორმაცია. როგორია მისი რისკის რაოდენობრივი გამოხატულება? დაუშვათ, რომ კომპანიას დაგეგმილი აქვს წარმოების მოცულობა შეინარჩუნოს  $Q_1$  დონეზე. თუ კომპანიის გეგმები გამართლდა, მაშინ მისი შემოსავლები  $TR_1$ -ს შეადგენს, თუ არ გამართლდა, მაშინ  $TR_2$ -ს  $p_1$  ალბათობით. ამდენად, კომპანია, სავარაუდოდ, შეხვდება დანაკარგს  $TR_1 - TR_2$ ,  $p_1$  ალბათობით. დანაკარგის რაოდენობრივი გამოხატულება შეიძლება წარმოვადგინოთ გამოსახულებით  $p_1(TR_1 - TR_2)$ .

მეორე მხრივ, ინფორმაციის შექმნის შემდეგ, თუ კომპანიის გეგმები გამართლდა, მაშინ მისი შემოსავლები კვლავ  $TR_1$ -ს შეადგენს, თუ არ გამართლდა — მაშინ  $TR_3$ -ს  $p_2$  ალბათობით. ამდენად, კომპანია, სავარაუდოდ, შეხვდება დანაკარგს  $TR_1 - TR_3$ ,  $p_2$  ალბათობით. დანაკარგის რაოდენობრივი გამოხატულება შეიძლება წარმოვადგინოთ გამოსახულებით  $p_2(TR_1 - TR_3)$ .

ინფორმაციის შექმნის შემდეგ კომპანიის სავარაუდო დანაკარგი შემცირდება, ეს შემცირება შეიძლება გამოიხატოს ჩვენ მიერ ზევით მიღებული ორი გამოსახულების სხვაობით:  $p_1(TR_1 - TR_2) - p_2(TR_1 - TR_3)$ .

დამატებითი ინფორმაციის შექმნაზე კომპანიას გარკვეული თანხების გადახდა უწევს. აღვნიშნოთ მოცემული თანხა აბრევიატურით  $IC$ . გამომდინარე ჩვენ მიერ ზემოთ დადგენილი პრინცი-

პიდან, დამატებითი ინფორმაციის შეძენა ეფექტიანია, თუ იგი აკმაყოფილებს შემდეგ უტოლობას:

$$IC < p_1(TR_1 - TR_2) - p_2(TR_1 - TR_3) \quad (6.1)$$

დამატებით ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ჩვენი ფორმულა მოცემულია ნაწილობრივ განსაზღვრული სიტუაციისათვის, როდესაც  $p_1$  და  $p_2$  მნიშვნელობები სტატისტიკური მონაცემების ანალიზის, ექსპერტების შეფასებების, მენეჯერების სუბიექტური შეფასებების ან მოვლენათა ალგებრის მეშვეობით მიიღება. თუ სიტუაცია აბსოლუტურად განუსაზღვრელია, მაშინ ალბათობების მნიშვნელობა დგინდება ვერბალური ლოგიკის — „ან მოხდება, ან არა“ საფუძველზე, და ყველა შემთხვევაში 0,5 შეადგენს. სანინააღმდეგოდ ამისა, როდესაც სიტუაცია აბსოლუტურად განსაზღვრულია, მაშინ ალბათობის ყოველი მნიშვნელობა 1-ის ტოლი ხდება, ფორმულა (6.1) კი შემდეგ სახეს მიიღებს:

$$IC < (TR_1 - TR_2) - (TR_1 - TR_3) = TR_3 - TR_2 \quad (6.2)$$

(6.2) ფორმულა მარტივად აჩვენებს ინფორმაციის შეძენის ეფექტიანობის პრინციპს — ინფორმაციის შეძენაზე დახარჯული თანხა ნაკლები უნდა იყოს ინფორმაციის შეძენის შედეგად დანაკარგების შემცირების სიდიდეზე.

თავისთავად ცხადია, რომ ინფორმაციის ღირებულება განსაზღვრება საინფორმაციო ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების თანაფარდობით. თუმცა მოცემული საკითხის ანალიზი ეკონომიქსის კურსის თემატიკაა და აქ არ იქნება განხილული.

## თავის არიდება

რისკისაგან თავის არიდება ყველაზე მარტივი და რადიკალური ინსტრუმენტია. იგი საშუალებას იძლევა, ერთი მხრივ, სრულიად ავარიდოთ თავი პოტენციურ დანაკარგებს, მეორე მხრივ კი საერთოდ არ გვაძლევს საშუალებას მივიღოთ მოგება.

რისკის ზოგიერთ სახეობას შეუძლებელია თავი დავალწიოთ, ზოგიერთისაგან თავის დაღწევას კი სხვა სარისკო გარემოებების წარმოშობა მოსდევს. ამდენად, მოცემული ინსტრუმენტი შეიძლება გამოვიყენოთ მხოლოდ ძალიან სერიოზული და მსხვილი რისკების მიმართ.

რისკისაგან თავის არიდების შესახებ გადაწყვეტილება შეიძლება მიღებულ იქნას როგორც სამენარმეო ოპერაციის განხორციელების შესახებ გადაწყვეტილების შემუშავების ეტაპზე, ისე გადან-

ყვეტილების რეალიზაციის ეტაპზეც. თუმცა თავის არიდების შესახებ გადანყვეტილებათა უმეტესობა სწორედ თავდაპირველ, შემუშავების ეტაპზე მიიღება, რადგან უკვე დაწყებული სამენარმეო ოპერაციის შეწყვეტა ხშირად მნიშვნელოვან ფინანსურ დანაკარგებთანაა დაკავშირებული და რთულდება, რადგან კომპანიის მიერ უკვე აღებული სხვადასხვა ვალდებულებათა შეუსრულებლობას ნიშნავს.

შეიძლება გამოიყოს თავის არიდების რამდენიმე ტიპი:

- **სამენარმეო (ფინანსური) ოპერაციების განხორციელებისაგან თავის შეკავება**, როდესაც გადანყვეტილების მიმღები პირები თვლიან, რომ ამ ოპერაციებთან დაკავშირებული რისკი ძალიან დიდია. მიუხედავად ამ ინსტრუმენტის მაღალი ეფექტიანობისა, იგი შეზღუდული მასშტაბებით გამოიყენება – ნებისმიერ სამენარმეო ოპერაციას ახლავს თან რისკი, თუ მენარმემ გადანყვიტა არ განახორციელოს მოცემული ოპერაცია რისკის შიშით, მაშინ მან საერთოდ უნდა შეწყვიტოს სამენარმეო საქმიანობა;

- **სასესხო კაპიტალის დიდი მოცულობით გამოყენებაზე უარის თქმა**. სამენარმეო საქმიანობაში გამოყენებული ნასესხები საშუალებების ნილის შემცირება საშუალებას იძლევა თავი აეარიდოს სანარმოს ფინანსური მდგრადობის დაკარგვის რისკს. მეორე მხრივ, ასეთი რისკისაგან თავის არიდება იწვევს ფინანსური ლევერიჯის ეფექტის შემცირებას – კომპანიას შეუმცირდება დაბანდებულ კაპიტალზე დამატებითი მოგების მიღების შესაძლებლობები (ფინანსურ ლევერიჯზე ჩვენ უფრო ფართოდ ვილაპარაკებთ, როდესაც რისკის მართვის ბიუჯეტსა და ეფექტიანობას განვიხილავთ);

- **დაბალლიკვიდურ ფორმაში მყოფი საბრუნავი აქტივების გადაჭარბებით გამოყენებაზე უარის თქმა**. აქტივების ლიკვიდობის დონის გადიდება ამცირებს სანარმოს გადახდისუუნარობის რისკს, თუმცა, ამავე დროს, ამცირებს სანარმოს დამატებით შემოსავლებს, რომლებიც დაკავშირებულია საქონელ-მომსახურების კრედიტით გაყიდვასთან; ამასთან, ნარმოშობს ახალ რისკებს, რომლებიც დაკავშირებულია საოპერაციო პროცესის რიტმულობის დარღვევასთან ნედლეულის, მასალებისა და მზა პროდუქციის სადაზღვევო მარაგების შემცირების გამო;

- **დროებით თავისუფალი ფულადი აქტივების მოკლევადიან ფინანსურ დაბანდებებზე მიმართვაზე უარის თქმა**. ამგვარი ღონისძიებით კომპანიამ შეიძლება თავი აარიდოს დეპოზიტურ და საპროცენტო რისკებს, თუმცა, ამავე დროს, ნარმოიშობა ინფლაციის და ხელიდან გაშვებული სარგებლის რისკები;

- **ბოლომდე არასაიმედო პარტნიორების მომსახურებაზე უარის თქმა**. მენარმე შეეცდება იმუშაოს მხოლოდ სრულიად სანდო მომხმარებლებთან და მიმწოდებლებთან. შეეცდება არ გააფართოოს მიღებული სერვისების მოცულობა და ა.შ.

- საინოვაციო და სხვა პროექტებზე უარის თქმა. თუ პროექტის სიცოცხლისუნარიანობასა და ეფექტიანობასთან დაკავშირებით ოდნავი ეჭვი მაინც არსებობს, გადაწყვეტილების მიმღები პირი უარს იტყვის მასში მონაწილეობაზე. თუმცა ამგვარი ღონისძიება გრძელვადიან პერიოდში კონკურენტუნარიანობის დაქვეითების რისკს იწვევს.

ზემოთ აღნიშნული ჩამონათვალი იმაზე მიუთითებს, რომ თავის არიდების ინსტრუმენტები აქრობენ სანარმოს მიერ დამატებითი შემოსავლებისა და მოგების მიღების წყაროებს და უარყოფით გავლენას ახდენენ მისი ეკონომიკური განვითარების ტემპებსა და საკუთარი კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობაზე. ამდენად, რისკისაგან თავის არიდების ინსტრუმენტების გამოყენება ანონ-დანონილ მიდგომას მოითხოვს და უნდა განხორციელდეს მხოლოდ შემდეგ პირობებში:

- თუ რისკის მოცემული სახეობისათვის თავის არიდება არ იწვევს სხვა რისკის წარმოშობას, რომელიც უფრო მაღალი, ან იგივე სიმძიმით ხასიათდება;

- თუ რისკის ხარისხი არ შეესაბამება მოცემული სამენარმეო ოპერაციის შემოსავლიანობის დონეს;

- თუ მოცემული რისკის ფინანსური დანაკარგები აჭარბებს კომპანიის კუთვნილი სახსრებით მისი დაფარვის შესაძლებლობებს;

- თუ შემოსავლის სიდიდე მოცემული ოპერაციისაგან არარსებითია, ე. ი. მცირე ხვედრითი წილი გააჩნია ფინანსური ნაკადების მოდინებაში;

- თუ სარისკო ოპერაცია არ წარმოადგენს კომპანიისათვის დამახასიათებელ ღონისძიებას, ინოვაციულია და მასთან დაკავშირებით არ არსებობს არავითარი საინფორმაციო ბაზა, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელი გახდებოდა სამენარმეო რისკის დონის განსაზღვრა და შესაბამისი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება.

## შეჯუება

შეჯუება წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიმღები პირის უმოქმედობას საფრთხის შემცველი მოვლენის მიმართ. კომპანია შეიძლება ასე მოიქცეს, რადგან: ა) საფრთხის შემცველი მოვლენის ალბათობა იმდენად მცირეა, რომ არ ღირს ამ მოვლენასთან დაკავშირებით არავითარი ანტისარისკო სტრატეგიების განხორციელება; ბ) საფრთხის შემცველი მოვლენის მიერ კომპანიისათვის მიყენებული ზარალის სიდიდე იმდენად უმნიშვნელო შეიძლება იყოს, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირისათვის ამ სიტუაციის განხილვასა და ანტისარისკო სტრატეგიის შემუშავებაზე დახარჯული დროის ღირებულება უფრო დიდი იყოს; გ) დასახელებული ორი მი-

ზეზი შეიძლება ერთდროულად არსებობდეს – საფრთხის შემცველი სიტუაციის დადგომის ალბათობა ძალიან მცირე იყოს, ხოლო მისი დადგომის შემთხვევაში კომპანიის ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე გავლენის სიდიდე – უმნიშვნელო.

მიაქციოს თუ არა ყურადღება სატრანსპორტო კომპანიამ მენეჯერის გამო გზის ჩაკეტივსა და ამის გამო საქონლის პარტიის მიწოდების დაგვიანების საფრთხეს, თუ მოცემული რეგიონის ფიზიკურ-გეოგრაფიული პირობები და ქანების მდგომარეობა არ განაპირობებს მენეჯერებს და ბოლო 100 წლის მანძილზე ამგვარი ფაქტი საერთოდ არ დაფიქსირებულა? მიაქციოს თუ არა მსხვილ კორპორაციაში გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა საოფისე ელექტროდანადგარების მწყობრიდან გამოსვლის რისკს, თუ წლის განმავლობაში ამგვარი სარისკო მოვლენების მოხდენის შედეგად მიღებული საერთო დანაკარგების ოდენობა 150 ლარს არ აჭარბებს? მიაქციოს თუ არა ყურადღება კომპანიის მენეჯერმა ხარისხის მართვის პრობლემებს სამრეწველო კომპანიაში, თუ სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით, ყოველ გამოშვებულ მილიონ ერთეულ პროდუქტზე ერთი ერთეული შეიძლება იყოს წუნდებული, რაც სანარმოსათვის 5 ლარის გადახარჯვას ნიშნავს? ზემოთ აღნიშნული ყოველი მაგალითი აჩვენებს სიტუაციას, როდესაც მენეჯერი უბრალოდ ეგუება რისკს, რომელიც არც ხშირად ხდება და არც მნიშვნელოვანია.

დამატებით უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგჯერ შეგუება იძულებით მოვლენას წარმოადგენს. კომპანია ხანდახან დგება სარისკო სიტუაციის წინაშე, რომლისთვისაც იგი მზად არ იყო – ასეთი საფრთხე მისი მენეჯერების მიერ არ იყო იდენტიფიცირებული და შეფასებული, შესაბამისად, კომპანიას არ ჰქონდა მზად ანტისარისკო სტრატეგიები. ამ შემთხვევაში, შეგუება ორ ნაწილად იყოფა: ა) გაძლება; ბ) ადაპტირება. პირველი ნიშნავს კომპანიის ფინანსური რესურსების საკმარისობას იმისათვის, რომ სარისკო მოვლენის დადგომის პირველი შედეგები გადაიტანოს; მეორე კი – კომპანიის მმართველების ძალისხმევას, შეცვალონ სანარმოო პროცესები იმგვარად, რომ დამდგარმა მოვლენამ რაც შეიძლება ნაკლები უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე.

მაგალითად, თუ მთავრობამ გაამკაცრა რომელიმე პროდუქტის წარმოებისა და რეალიზაციის პროცესის რეგულირება და კანონმდებლობით განსაზღვრა პროდუქტის ყოველი ახალი პარტიის შერჩევითი ლაბორატორიული ექსპერტიზის (საკმაოდ ძვირადღირებული) აუცილებლობა, მაშინ კომპანიას, რომელიც ამ პროდუქტს აწარმოებს, მოუწევს ახალი კანონმდებლობისადმი შეგუება. ეს შეგუება ზემოთ აღწერილი ორი ეტაპისაგან იქნება შედეგნილი – უპირველეს ყოვლისა, კომპანიას მოუწევს დამატებითი

ხარჯების განწევა ლაბორატორიული ექსპერტიზის ჩასატარებლად, რაც თავისთავად ნიშნავს მოგების შემცირებას, ე. ი. სანარმო გაძღვების ეტაპს გაივლის. ამავე დროს, გადანყვეტილების მიმღები პირები იწყებენ მსჯელობას იმის თაობაზე, თუ როგორ მოახდინონ გაზრდილი დანახარჯების კომპენსაცია, რაც გამოიხატება შემოსავლების გადიდებისა და დანახარჯების შემცირებასთან დაკავშირებული სტრატეგიების შემუშავებაში, ეს კი ნიშნავს, რომ კომპანია ადაპტაციის ეტაპს გაივლის. ორივე ეტაპის გავლის შედეგად კომპანია ახალ ბიზნესგარემოსთან იქნება შეგუებული.

## ლიმიტირება

რისკისაგან თავის არიდების შედარებით რბილ ფორმად ითვლება რისკების **ლიმიტირება**. იგი გულისხმობს რისკების შესახებ გადანყვეტილების მიღების თავისუფლების საზღვრების დადგენას სამენარმეო საქმიანობის განხორციელების პროცესში. რისკების ლიმიტირების კარგად ცნობილი მეთოდია კლიენტისათვის გაცემული კრედიტის ზღვრული სიდიდის დადგენა, სანარმოს აქტივებში სასესხო საშუალებების მაქსიმალური წილის შეზღუდვა, რომელიმე რესურსის ხარჯვის დასაშვების დონის დადგენა და ა. შ.

სამენარმეო რისკების ლიმიტირება რისკის მართვის შიდა მექანიზმიებიდან ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტია, რომლის განხორციელებასაც არ სჭირდება მაღალი დანახარჯები, იგი გამოიყენება რისკის ისეთი სახეობების მიმართ, რომლებიც გადიან მისაღებ დონეს გარეთ, ე. ი. მათი რეალიზაცია კომპანიას რისკის კრიტიკული ან კატასტროფული ზონების ფარგლებში მოაქცევს. ლიმიტირება ხორციელდება გადანყვეტილების მიმღები პირების მიერ ორგანიზაციული სტრატეგიის შემუშავებისას შიდა ფინანსური ნორმატივების დადგენით.

თავისი არსით, რისკის ლიმიტირება რისკის **ლოკალიზაციის** მეთოდს წარმოადგენს.

რისკის ლოკალიზაციას მიმართავენ იმ შემთხვევებში, როდესაც საკმარისად მკაფიოდ და კონკრეტულად შეიძლება რისკის გამოცალკევება და იდენტიფიცირება. საქმიანობის ეკონომიკურად ყველაზე საშიში ეტაპის ან მონაკვეთის გამოყოფის შემდეგ შეიძლება იგი გავხადოთ კონტროლირებადი და, ამდენად, შევამციროთ სანარმოს ფინანსური რისკის დონე.

ასეთ ინსტრუმენტებს გამოიყენებენ მსხვილი კომპანიები, მაგალითად, როდესაც აპირებენ ინოვაციური პროექტების დანერგვას, პროდუქტის ახალი სახეობების ათვისებას, რომელთა კომერციული წარმატებაც ეჭვქვეშ დგას. როგორც წესი, ესაა საქმიანობის მიმართულბები, რომელთა განხორციელებასაც ინტენსიური

სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობა, უახლოესი, ჯერ არააპრობირებული სამეცნიერო სიახლეების გამოყენება სჭირდება.

რისკის ლოკალიზაცია რამდენიმე ღონისძიებას გულისხმობს:

1. **ვენჩურული სანარმოების შექმნა.** მაღალსარისკო პროექტების რეალიზაციისათვის იქმნება შეიღობილი, ე. წ. ვენჩურული (სარისკო) სანარმოები. პროექტის ყველაზე სარისკო ნაწილის ლოკალიზება ხორციელდება ახალშექმნილი და შედარებით პატარა ავტონომიური ფირმის ფარგლებში, ამავე დროს, შენარჩუნებულია სათავო ფირმის სამეცნიერო და ტექნიკური პოტენციალის ეფექტიანი ჩართვის პირობები;

2. **სპეციალური ქვედანაყოფის გამოცალკეება სანარმოს შიგნით.** უფრო ნაკლებად რთული სიტუაციებისათვის, დამოუკიდებელი იურიდიული პირის ჩამოყალიბების ნაცვლად, შესაძლებელია კომპანიის სტრუქტურაში სპეციალური ქვედანაყოფის შექმნა, რომელსაც შეიძლება გააჩნდეს ცალკე საბალანსო აღრიცხვა;

3. **შიდა ნორმატივების გამოყენება.** კომპანიის ცალკეული ფინანსური ოპერაციების დაგეგმვის ან ზოგადად ფინანსური საქმიანობის მიმართულეების განსაზღვრის პროცესში, გარკვეული შიდასაფირმო ფინანსური ნორმატივების დადგენა რისკების მინიმიზაციას უწყობს ხელს. შიდა ნორმატივების სისტემაში შეიძლება შედიოდეს:

- **სასესხო საშუალებების ზღვრული სიდიდე (ხვედრითი წილი).** იგი განსაზღვრავს სესხით აღებული თანხის მაქსიმუმს, რომლის გამოყენებაც დასაშვებია ფირმის ეკონომიკური საქმიანობის პროცესში. ასეთი ლიმიტი დგინდება ცალ-ცალკე საოპერაციო და საინვესტიციო საქმიანობებისათვის, ზოგჯერ კი ცალკეული ფინანსური ოპერაციებისათვისაც;

- **მაღალლიკვიდური ფორმით არსებული აქტივების მინიმალური სიდიდე (ხვედრითი წილი).** ასეთი ლიმიტის დადგენით იქმნება ე. წ. ლიკვიდური ბალიში, რომელიც წარმოადგენს მაღალლიკვიდური აქტივების მარაგს, რომლის მიზანიცაა კომპანიის მოსალოდნელი გადაუდებელი ფინანსური ვალდებულებების დაფარვა. ლიკვიდური ბალიშის შემადგენლობაში შედის ფირმის მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებები, დებიტორული დავალიანების მოკლევადიანი ფორმები და ა. შ.;

- **სასაქონლო (კომერციული) და სამომხმარებლო კრედიტის მაქსიმალური სიდიდე.** ეს სიდიდე შეიძლება დადგინდეს ერთ მყიდველზე ლიმიტის სახით. საკრედიტო ლიმიტის დადგენა მიმართულია საკრედიტო რისკის შემცირებაზე და წარმოადგენს მყიდველებზე სასაქონლო კრედიტის გაცემის საერთო საორგანიზაციო პოლიტიკის ნაწილს;

- ერთ ბანკში განთავსებული დეპოზიტური ანაბრის მაქსიმალური სიდიდე. ამგვარი ლიმიტირება ამცირებს დეპოზიტური რისკის დონეს და ზღუდავს შესაძლო დანაკარგებს კომპანიის ფინანსური ინვესტიციებიდან;

- ერთი ემიტენტის ფასიან ქალაქებში სახსრების დაბანდების მაქსიმალური სიდიდე. მოცემული ლიმიტის მიზანია ფასიანი ქალაქების პორტფელის ფორმირებისას ფინანსური რისკისაგან თავის დაცვა;

- დებიტორულ დავალიანებაში სახსრების არსებობის მაქსიმალური პერიოდი. მოცემული ფინანსური ნორმატივის მეშვეობით, ხორციელდება გადახდისუნარობის, ინფლაციური და საკრედიტო რისკების ლიმიტირება.

გარდა ზემოთ აღნიშნული მეთოდებისა, ლიმიტირებას იყენებენ, ასევე, იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიის სახელით გამოდინან სხვადასხვა დონის მმართველები. ამ შემთხვევაში ლიმიტი დგინდება ყოველი მათგანისათვის შემდეგ პოზიციებში: ვაჭრობის ტექნიკა (დასაშვები რისკის დონე, დღიური დასაშვები ზარალის დონე, შექმნის ან გაყიდვის ფასის ზედა და ქვედა ზღვარი და ა. შ.), სამუშაოს შედეგები (მოგების მინიმალური დონე მოცემულ პერიოდში, მოგების მიხედვით ნახალისების სისტემა). თავისთავად ცხადია, რომ ბაზრის პირობების ცვლილებები უნდა იწვევდნენ ლიმიტირების ნორმატივების შესაბამის კორექტირებას.

## რეზერვირება (თვითდაზღვევა)

სამეწარმეო ოპერაციის დროს რისკების შემცირების საერთო მეთოდს მიეკუთვნება ძალებისა და სახსრების რეზერვირება. რეზერვირების არსი შემდეგშია: მეწარმე თავისი საბრუნავი სახსრებიდან ქმნის ზარალის ანაზღაურების განცალკევებულ ფონდს. აქტიური სახსრების რეზერვირება რისკების მართვის მიზნით განიხილება, როგორც თვითდაზღვევა. რისკების მართვის ოპერაციის დაგეგმვისათვის აუცილებელია გადანყდეს რეზერვების აუცილებელი მოცულობის განსაზღვრის ამოცანა.

თვითდაზღვევა, როგორც რისკის ხარისხის შემცირების ინსტრუმენტი, ეფუძნება გადანყვეტილების მიმღები პირის მიერ ფინანსური რესურსების ნაწილის რეზერვირებას. ამგვარი რეზერვი საშუალებას იძლევა შემცირდეს ისეთი ფინანსური ოპერაციების ნეგატიური შედეგები, როგორიცაა:

- რისკები, რომლებიც დაზღვევას არ ექვემდებარება;

- მისაღები და კრიტიკული დონის რისკები, რომელთაც მოხდენის დაბალი ალბათობა გააჩნია;

- მისაღები დონის ფინანსური რისკების უმეტესობა, რომელთა მოსალოდნელი ზარალი არ არის მაღალი.

თვითდაზღვევას შემდეგი ფორმები გააჩნია:

1. **სარეზერვო (სადაზღვევო) ფონდის ჩამოყალიბება.** ამგვარი ფონდის ჩამოყალიბების პირობები და ნორმები შეიძლება განერილი იყოს კომპანიის წესდებაში ან დადგენილი იყოს მოცემული ქვეყნის კანონმდებლობით. მაგალითად, კომპანიის წესდებაში შეიძლება არსებობდეს პუნქტი, რომლის მიხედვითაც, სარეზერვო ფონდში მიიმართება საწარმოს მიერ დროის განსაზღვრულ პერიოდში მიღებული მოგების 5%;

2. **მიზნობრივი სარეზერვო ფონდების ჩამოყალიბება.** ეს შეიძლება იყოს ცალკე ფონდი, რომელსაც კონკრეტული რისკის ნეიტრალიზაცია ევალება. მაგალითად, საფასო რისკის დაზღვევის ფონდი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს იმ პერიოდებში, როდესაც ბაზრის კონიუნქტურა დროებით გაუარესდება; საკრედიტო ოპერაციებზე უიმედო დებიტორული დავალიანების დაფარვის ფონდის მიზანს წარმოადგენს ამგვარი დავალიანების ლიკვიდობაზე ნეგატიური გავლენის დაბალანსება. ამგვარი ფონდების ჩამონათვალი, მათი წყაროები და მათში ანარიცხების სიდიდეები დეტალურად შეიძლება იყოს განსაზღვრული კომპანიის წესდებაში ან სხვა ნორმატიულ დოკუმენტებში;

3. **ფინანსური რესურსების რეზერვების ჩამოყალიბება ბიუჯეტების სისტემაში.** ორგანიზაციის სხვადასხვა დონის ბიუჯეტებში, რომლებზეც პასუხისმგებელი არიან სხვადასხვა დონის მენეჯერები, შეიძლება გათვალისწინებულ იქნეს სარეზერვო თანხები. ჩვეულებრივ, ამგვარი რეზერვი ახლავს კაპიტალურ ბიუჯეტებს და ზოგჯერ მიმდინარე ბიუჯეტებსაც;

4. **მატერიალური და ფინანსური რესურსების სადაზღვევო მარაგების ფორმირება.** ამგვარი მარაგები ყალიბდება საწარმოს საბრუნავი აქტივების სხვადასხვა ელემენტის მიხედვით: ფულადი აქტივები, ნედლეული, მასალები, მზა პროდუქცია. სადაზღვევო მარაგების სიდიდე დგინდება საბრუნავი აქტივების ნორმირების პროცესში;

5. **გაუნაწილებელი მოგება** ასევე შეიძლება ჩაითვალოს ფინანსური რესურსების რეზერვად, რომლის დანიშნულებაა სხვადასხვა სახის რისკების ნეგატიური შედეგების ლიკვიდაცია.

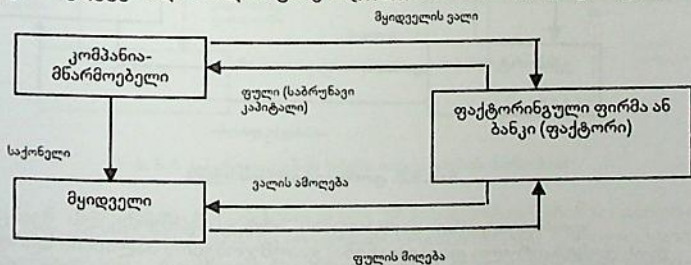
თვითდაზღვევის გამოყენების დროს მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, რომ სადაზღვევო რეზერვები ნებისმიერი ფორმით საშუალებას იძლევიან სწრაფად ანაზღაურდეს ფინანსური დანაკარგები, მაგრამ ისინი „ყინავენ“ ფინანსური რესურსების საკმაოდ დიდ მოცულობას, რის გამოც მცირდება საკუთარი კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობა და ძლიერდება მისი დამოკიდებუ-

ლება დაფინანსების გარე წყაროებზე. სწორედ ამის გამო დგება სარეზერვო ფინანსური რესურსების ოპტიმუმის განსაზღვრის აუცილებლობა, რაც გულისხმობს მათ გამოყენებას რისკის მხოლოდ ცალკეულ სახეობათა ნეიტრალიზაციისათვის.

## გადაცემა

რისკის ხარისხის შემცირების კიდევ ერთი შესაძლებლობა მდგომარეობს მის გადაცემაში მესამე პირისათვის ან პირებისათვის დაზღვევის ან პარტნიორებისათვის კონტრაქტების დადების გზით. პარტნიორებს გადაეცემა ფირმის რისკების ის ნაწილი, რომელთა ნეიტრალიზაციასაც ისინი უკეთ მოახერხებენ. ზოგჯერ რისკის გადაცემას თავის არიდების სახესხვაობად თვლიან. ეს არ არის მართალი, რადგან რისკის გადაცემა წარმოშობს გარკვეულ ვალდებულებებს მესამე პირის მიმართ – მაგალითად, დაზღვევის შემთხვევაში იგი წარმოშობს სადაზღვევო პრემიის გადახდის ვალდებულებას. თანამედროვე პრაქტიკაში გავრცელებულია რისკების გადაცემის შემდეგი ინსტრუმენტები:

1. რისკის გადაცემა ფაქტორინგის ხელშეკრულების დადების მეშვეობით. ამ დროს ხდება კომპანიის საკრედიტო რისკის გადაცემა კომერციული ბანკის ან სპეციალიზებული ფაქტორინგული კომპანიისათვის (იხ. ნახ. 6.2). ეს საშუალებას აძლევს კომპანიას მნიშვნელოვანწილად შეამციროს საკრედიტო რისკის ნეგატიური შედეგები და მიიღოს განკარგულებაში საბრუნავი კაპიტალი.

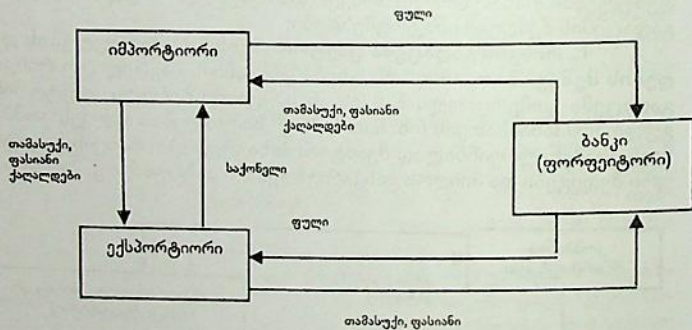


ნახ. 6.2 ფაქტორინგის ხელშეკრულების სქემა

ფაქტორინგული კომპანია ან ბანკი, როგორც წესი, ყიდულობს კომპანია-მწარმოებლისაგან მყიდველის დებიტორულ დავალიანებას დისკონტით, შემდეგ კი იღებს ვალს მყიდველისაგან. ამ შემთხვევაში, დებიტორული დავალიანების არგადახდის რისკი გადადის კომპანია-მწარმოებლისაგან ფაქტორინგულ კომპანიაზე ან ბანკზე.

2. რისკის გადაცემა ფორფეიტინგის გზით. ამ შემთხვევაში რისკის გადაცემა ხდება ექსპორტი-იმპორტის ოპერაციების დაკრედიტების გზით, რომლის დროსაც რისკის შემცირების მიზნით ექსპორტიორი გადასცემს რისკს ბანკს, რომელიც ახდენს ექსპორტი-იმპორტის ოპერაციების დაკრედიტებას (ნახ. 6.3)

ფორფეიტინგის დროს ფორფეიტორი იძენს ექსპორტიორისაგან თამასუქს, რომელიც აქცეპტირებულია იმპორტიორის მიერ. გამყიდველი გადასცემს მყიდველისადმი თავის მოთხოვნებს კონკრეტულ საკრედიტო დანესებულებას და ლებულობს მთლიან თანხას პროცენტების გამოკლებით. ამავე დროს, მყიდველი ფარავს თავის სავალო ვალდებულებებს რეგულარული წესით (ჩვეულებრივ, შენატანებით ყოველ ექვს თვეში). ბანკის მიერ თამასუქის აღრიცხვის ჩვეულებრივი წესისაგან ფორფეიტინგი იმით განსხვავდება, რომ გულისხმობს სავალო ვალდებულების ყველა რისკის გადასვლას ფორფეიტორზე.



ნახ. 6.3. ფორფეიტინგის სქემა

ფორფეიტინგი საშუალებას აძლევს გამყიდველს შეამციროს დებიტორული დავალიანება, გააუმჯობესოს ბალანსის სტრუქტურა, დააჩქაროს კაპიტალის ბრუნვა. მიუხედავად იმისა, რომ ფორფეიტინგი უფრო ძვირია, ვიდრე საბანკო კრედიტი, იგი ახდენს დაკრედიტების განაკვეთების სტაბილიზირებას, ამარტივებს თამასუქებისა და სხვა სავალო მოთხოვნების გადაცემის პროცესს.

ფორფეიტინგის დროს რისკი ვლინდება, როგორც იმპორტიორის მიერ თამასუქის დაუფარაობის ან ფასიანი ქაღალდების არგამოსყიდვის შესაძლებლობა. სარისკო მოვლენის დადგომას შე-

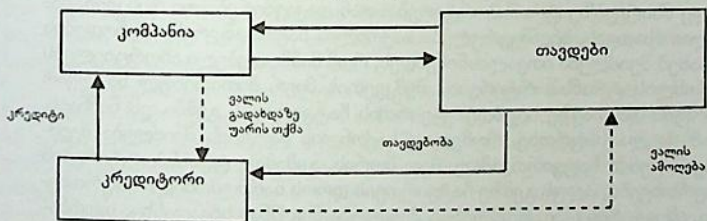
იძლება ხელი შეუწყონ პოლიტიკურმა, სავალუტო, კომერციულმა რისკებმა, გადარიცხვის რისკმა და ა. შ.

**3. თავდებობა.** თავდებობის დროს თავდები იღებს ვალდებულებას მესამე პირის კრედიტორის წინაშე ამ პირის მიერ მისი ვალდებულებების სრულად ან ნაწილობრივ ანაზღაურებაზე. მოვალის მიერ თავდებობით უზრუნველყოფილი ვალდებულების შესრულებლობის ან არასრული შესრულების პირობებში თავდები და მოვალე კრედიტორის წინაშე სოლიდარულად აგებენ პასუხს. კომპანიები იყენებენ თავდებობას სასესხო კაპიტალის მოზიდვის დროს, ამავდროულად, ისინი პასუხს აგებენ თავდების წინაშე თავდებობის ხელშეკრულების შესრულებაზე (ნახ. 6.4).

ამ ინსტრუმენტისათვის რისკს წარმოადგენს კრედიტორისათვის კრედიტის დაუბრუნებლობა.

კრედიტორი თავდებობის ხელშეკრულების მოთხოვნით გადასცემს კრედიტის არდაბრუნების რისკს და მასთან დაკავშირებულ დანაკარგებს თავდებას. თავდები კი რეზულობს კრედიტის არდაბრუნების რისკს.

თავდებობის  
ხელშეკრულება



ნახ. 6.4. დაკრედიტების სქემა თავდებობის პირობით

**4. გარანტია.** გარანტიის კიდევ ერთ სახეობას საბანკო გარანტია წარმოადგენს. ესაა საკრედიტო ორგანიზაციის წერილობითი ვალდებულება, რომელიც გაცემულია სხვა პირის თხოვნის საფუძველზე. ეს პირი არის პრინციპალი, ხოლო წერილობითი ვალდებულება გულისხმობს პრინციპალის კრედიტორისათვის (ბენეფიციარი) გარანტის მიერ თავზე აღებული ვალდებულების შესაბამისად ფულის გადახდას ბენეფიციარის მიერ ანაზღაურების შესახებ წერილობითი მოთხოვნის შემდეგ. საბანკო გარანტიის გაცემისათვის პრინციპალი უხდის გარანტს გარკვეულ ანაზღაურებას. საბანკო გარანტია საშუალებას აძლევს კომპანიას თავი აარიდოს რისკებს,

როდესაც დებს ხელშეკრულებებს, რომლებიც გულისხმობს ანაზღაურებას მომავალში ან მომსახურების მიწოდების, სამუშაოს შესრულების, საქონლის გადმოტვირთვის ფაქტის საფუძველზე.

**5. რისკების გადაცემა ნედლეულისა და მასალების მიმწოდებლებზე.** ამ შემთხვევაში, გადაცემას ექვემდებარება, უპირველეს ყოვლისა, ფინანსური რისკები, რომლებიც წარმოიშობა ტრანსპორტირებისა და დატვირთვა-გადმოტვირთვის სამუშაოების დროს ქონების გაფუჭებასა და დაკარგვასთან. რისკების ამგვარი გადაცემის ფორმები რეგულირდება საერთაშორისო წესებით „INCOTERMS-90“.

მოცემული კურსის მიზნებში არ შედის ამ წესების განხილვა, დაინტერესებულ მკითხველს თავად შეუძლია მიაგნოს მათ შესახებ ინფორმაციას, რომელიც ძალიან ფართო მასშტაბითაა წარმოდგენილი როგორც ბეჭდვითი, ისე ელექტრონული ფორმით. აქ მხოლოდ იმას დავძენთ, რომ საერთაშორისო ყიდვა-გაყიდვის კონტრაქტში განაწილებული უფლება-მოვალეობები მყიდველსა და გამყიდველს შორის იმის თაობაზე, თუ სადამდე არის ტვირთზე პასუხისმგებელი მყიდველი და საიდან – გამყიდველი, ვინ აზღვევს ტვირთს – მიმწოდებელი თუ შემკვეთი, ვინ არის პასუხისმგებელი ტვირთის დატვირთვაზე ან გადმოტვირთვაზე და ა. შ. სწორედ ამგვარი პრინციპით ნაწილდება კონტრაქტის მონაწილე მხარეებზე ტრანსპორტირებასთან დაკავშირებული რისკები. მაგალითისათვის, ხელშეკრულება საქონლის საერთაშორისო მიწოდების შესახებ შეიძლება ითვალისწინებდეს, რომ მიმწოდებელი ახორციელებს საქონლის ტრანსპორტირებას შემკვეთის მიერ მითითებულ საზღვაო პორტში და თავზე იღებდეს ტვირთის ჩატვირთვას გემში. ეს ნიშნავს, რომ ყველა საფრთხე, რომელიც საქონლის პარტიას შეიძლება შეემთხვას გემში ჩატვირთვამდე, მათ შორის, გემამდე ტრანსპორტირების საფრთხეები, პლუს გემზე ჩატვირთვის დროს წარმოშობილი საფრთხეები, ასევე, რისკები, რომლებიც შეიძლება შეიქმნას სხვადასხვა ფორმალური პროცედურის ჩატარების დროს, გამყიდველის რისკებს წარმოადგენს. მას შემდეგ, რაც საქონელი გემზე დაიტვირთა, ყველა რისკი – გემით ტრანსპორტირების, გემიდან გადმოტვირთვის, საკუთარ საწყობამდე მიტანის და გადმოტვირთვის – უკვე შემკვეთზე გადადის. კონტრაქტი მკაფიოდ განსაზღვრავს, ტვირთის მიწოდების პროცესში რომელი რისკი რომელ მხარეს ეკისრება.

**6. რისკის გადაცემა საინვესტიციო პროექტის რეალიზაციის მონაწილეებზე.** თუ კომპანია ახორციელებს რაიმე მსხვილ და გრძელვადიან პროექტს რამდენიმე პარტნიორთან ერთად, მაშინ რისკის შემცირებისათვის სასურველია რისკების ნაწილი პარტნიორებს გადაეცეს. ამ შემთხვევაში აუცილებელია მკაფიოდ განისაზღვროს (მაგალითად, მრავალმხრივ ხელშეკრულებაში) ყოველი მონაწილის მოქმედების სფერო და პასუხისმგებლობის ჩარჩოები. რისკების ამგვარი გადაცემის დროს დაუშვებელია ისე-

თი საინვესტიციო ეტაპების, ოპერაციებისა ან სამუშაოების არსებობა, როცა პასუხისმგებლობის სფერო გაურკვეველია და ბუნდოვანი. საჭიროა იურიდიულად მკაფიოდ მიემაროს საინვესტიციო პროექტის ყოველი მონაკვეთი პროექტის კონკრეტულ მონაწილეს და შემსრულებელს. ასევე, მიზანშეწონილია, რისკები განისაზღვროს და განანილდეს პროექტის მსვლელობის პერიოდშიც, რათა დროის ყოველ მომენტში პროექტის მონაწილეებმა იცოდნენ შესაძლო რისკებზე მათი მიმდინარე პასუხისმგებლობის შესახებ.

## ერთობლივი მოქმედებები

ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ ერთობლივი მოქმედებების ერთი მაგალითი წინა თავში – როდესაც კომპანია ანაწილებს პასუხისმგებლობას საინვესტიციო პროექტის პარტნიორებს შორის. ერთობლივი მოქმედებებს შეიძლება უფრო ფართო მასშტაბებიც ჰქონდეს. ამგვარი მოქმედებების ძირითადი მიზანი რისკის განაწილებაა.

რისკის განაწილების მეთოდები წარმოადგენენ ინსტრუმენტებს, რომელთა მეშვეობითაც ხდება რისკის მართვა საერთო რისკის განაწილებით, საერთო საქმის წარმატებაში დაინტერესებულ სხვა მონაწილეებთან გაერთიანების (ინტეგრაციის სხვადასხვა ხარისხით) დროს. სანარმოს შესაძლებლობა აქვს შეამციროს საკუთარი რისკის ხარისხი, თუ საერთო პრობლემების გადაჭრისათვის მოიზიდავს პარტნიორებს.

ამ შემთხვევაში შეიძლება შეიქმნას სააქციო საზოგადოება, საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფი. სანარმოებმა შეიძლება შეიძინონ ან გაუცვალონ ერთმანეთს აქციები, შევიდნენ სხვადასხვა ტიპის კონსორციუმების, ასოციაციების, კონცერნების შემადგენლობაში. ინტეგრაცია შეიძლება იყოს ვერტიკალური – მაგალითად, სანარმოო ჯაჭვის შემადგენელი რამდენიმე სანარმოო გაერთიანება მასალებისა და დეტალების მიწოდების უწყვეტი ჯაჭვის შესაქმნელად, ან ჰორიზონტალური – მაგალითად, დარგში მყოფი რამდენიმე სანარმოო გაერთიანება „მეკობრეობასთან“ ბრძოლის მიზნით.

ამ შემთხვევებში მიიღწევა დამატებითი ეფექტი, რომელიც მდგომარეობს იმაში, რომ სანარმოებისათვის იქმნება სასაქონლო ბაზრის განჭვრეტადი სეგმენტები, მდგრადი გრძელვადიანი მოთხოვნა, მაკომპლექტებელი დეტალების მიწოდების საიმედო წყარო და ა.შ.

ამგვარად, რისკის განაწილება ნიშნავს რისკის შემცირების მეთოდს, რომლის დროსაც იგი აწილდება ეკონომიკის რამდენიმე სუბიექტს შორის. პრობლემის გადაჭრის პროცესში ძალისხმევის გაერთიანებით რამდენიმე კომპანიამ შეიძლება გაინაწილოს როგორც შესაძლო მოგება, ისე შესაძლო ზარალი. როგორც წესი, პარტნიორებს ეძებენ იმ კომპანიებში, რომლებსაც გა-

აწინათ დამატებითი ფინანსური რესურსები, ასევე, ინფორმაცია ბაზრის მდგომარეობისა და სპეციფიკის შესახებ.

## დაზღვევა

**დაზღვევა** რისკის გადაცემის ერთ-ერთი სახეობაა. ამ დროს რისკს თავზე იღებს სადაზღვევო კომპანია, რომელიც აკეთებს ამას მოგების მიღების მიზნით და თვლის, რომ სანარმო, თანახმაა გადაუხადოს მას თავისი შემოსავლების ნაწილი რისკის თავიდან აცილების მიზნით. დაზღვევის ფასი დგინდება რისკის ძირითადი მახასიათებლების (სარგებლის, ზარალის სიდიდე, მოვლენის ალბათობა და ა. შ.) მიხედვით. ზოგჯერ ეს ფასი საკმაოდ დიდია, ამიტომ უნდა გვახსოვდეს, რომ დაზღვევა ამცირებს საბრუნავ რესურსებს და აქედან გამომდინარე, მცირდება სანარმოს კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობა და მთლიანად სანარმოს ეფექტიანობა.

დაზღვევა გამოიყენება თავისი შედეგებით ყველაზე საშიშში ფინანსური რისკების ნეიტრალიზაციისათვის.

დაზღვევა ეკონომიკური საქმიანობის განსაკუთრებული სახეობაა, რომელიც დაზღვევის მონაწილეთა ქონებრივი ინტერესებისათვის ზარალის მიმყენებელი რისკის სპეციალიზებულ ორგანიზაციებზე გადანაწილებასთანაა დაკავშირებული. ეს საქმიანობა უზრუნველყოფს სადაზღვევო შენატანების აკუმულირებას, სადაზღვევო რეზერვების წარმოქმნას და სადაზღვევო გადახდების განხორციელებას სადაზღვევო შემთხვევების დადგომისას. დაზღვევა გულისხმობს დამზღვევებს შორის რისკის გადანაწილებას ისე, რომ ერთი დამზღვევის ქონებრივი ინტერესების მიმართ დამდგარი რისკი ნაწილდება ყველა დამზღვევზე, რითაც, ფაქტობრივად, თითოეული მათგანი ხდება დამდგარი ზარალის კომპენსაციის მონაწილე.

დაზღვევას ექვემდებარება რისკის მასობრივი (მრავალჯერად განმეორებადი) სახეობები. ფინანსური რისკებიდან ყველაზე მეტად ამგვარ მოთხოვნას საკრედიტო რისკი აკმაყოფილებს. სესხის ამღებთა მხრიდან საკუთარი ვალდებულებების დაზღვევა კრედიტორის სასარგებლოდ სესხის დაბრუნებადობის უზრუნველყოფის ყველაზე გავრცელებული ფორმა ხდება და ხშირად გამოიყენება, მაგალითად, იპოთეკური კრედიტების გაცემის დროს.

დაზღვევის გამოყენება ხდება მაშინ, როდესაც რისკების დადგომის ალბათობა შეიძლება შეფასდეს და როდესაც არსებობს გარკვეული ფინანსური გარანტიები დამზღვევების მხრიდან.

მთლიანობაში, სადაზღვევო კომპანია აფასებს დაზღვევის თანხას შემდეგი გამოსახულების საფუძველზე:

$$M_{\text{დზღ}} > qM_{\text{ზარ}} \quad (6.3)$$

სადაც,  $M_{\text{ფლუ}}$  არის დაზღვევის თანხა,  $q$  – რისკის დონე (არასასიკეთო შედეგის მიღების ალბათობა),  $M_{\text{ზარ}}$  – არასასიკეთო შედეგის დადგომის შემთხვევაში ზარალის სიდიდის შეფასება.

ამ ფორმულის მნიშვნელობას ჩვენ კიდევ დავუბრუნდებით, აქ კი ის უნდა ითქვას, რომ რისკების გადატანის ასეთი მექანიზმი მოითხოვს  $q$ -ს მნიშვნელობის საკმაოდ ზუსტ ცოდნას, რაც ზოგჯერ არ არის შესაძლებელი შესაბამისი ინფორმაციის არარსებობის გამო.

ამავე დროს, უნდა აღინიშნოს, რომ რისკისაგან თავის დაცვის ისეთი პოპულარული მექანიზმი, როგორცაა დაზღვევა, არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას მრავალ სიტუაციაში, რომელსაც ადგილი აქვს კომპანიებში:

- როდესაც სანარმო ითვისებს ახალ პროდუქციას ან ახალ ტექნოლოგიებს;

- იმ შემთხვევებში, როდესაც სადაზღვევო კომპანიებს არა აქვთ სტატისტიკური ინფორმაცია  $q$ -ს და  $M_{\text{ზარ}}$ -ს სიდიდეების შესაფასებლად, ამიტომ ისინი არ ახორციელებენ ამგვარი რისკების დაზღვევას.

ამდენად რისკის შემცირებისათვის ღონისძიებების არჩევის დროს ჯერ იმის გარკვევაა საჭირო, ექვემდებარება თუ არა მოცემული რისკი დაზღვევას. თუ რისკის დაზღვევა არ ხდება, საჭიროა მისი ნეიტრალიზაციის სხვა მეთოდების განხილვა.

საფინანსო რისკების დაზღვევა წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომელიც გულისხმობს მზღვეველის ვალდებულებას — აუნაზღაუროს შემოსავლების (დამატებითი შემოსავლების) დანაკარგი სრულად ან ნაწილობრივ პირს, რომლის სასარგებლოდაც არის დადებული დაზღვევის ხელშეკრულება. ამ დროს სადაზღვევო შემთხვევა შეიძლება შემდეგი მოვლენებით იქნას გამოწვეული:

- წარმოების მოცულობის შემცირება ან შეწყვეტა ხელშეკრულებაში განერილი მოვლენების დადგომის შემთხვევაში;

- ბანკროტობა;

- გაუთვალისწინებელი დანახარჯები;

- სახელშეკრულებო ურთიერთობების შეუსრულებლობა (არაჯეროვნად შესრულება) დაზღვეული პირის კონტრაგენტის მიერ, რომელიც, გარიგების მიხედვით, კრედიტორს წარმოადგენს.

მიმწოდებელმა, რომელიც უგზავნის საქონელს მყიდველს საქონლის შემდგომი ანაზღაურების პირობით, შეიძლება დადოს ფინანსური რისკის დაზღვევის ხელშეკრულება, რომლის პირობითაც მზღვეველი მყიდველი-კონტრაგენტის მიერ საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულებით აღებული ვალდებულებების შემთხვევაში ვალდებულია აუნაზღაუროს დამზღვევს (მიმწოდებელს) მიუღებელი შემოსავლები.

ზოგჯერ ფინანსური რისკების დაზღვევა ქონების დაზღვევის ხელშეკრულებაში ჩაირთვება. ამ დროს სადაზღვევო კომპანია უნაზღაურებს დამზღვევეს არა მარტო ზარალს, რომელიც მიადგა დაზღვეულ ქონებას, არამედ სადაზღვევო შემთხვევის დადგომით გამოწვეული წარმოების შეფერხებით არმიღებულ მოგებასაც.

სადაზღვევო კომპანიის მომსახურების მიღების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე, სანარმომ უნდა შეარჩიოს დაზღვევის ობიექტი, ე. ი. ფინანსური რისკების ის სახეები, რომელთაგანაც თავის დაცვა სჭირდება. სადაზღვევო რისკების შემადგენლობის განსაზღვრისათვის აუცილებელია გარკვეული პირობების გათვალისწინება:

- ფინანსური რისკების წარმოშობის ალბათობის მაღალი ხარისხი;

- მოცემულ რისკთან დაკავშირებული ფინანსური დანაკარგების დაფარვის შეუძლებლობა მხოლოდ საკუთარი ფინანსური რესურსების ხარჯზე;

- ფინანსური რისკის დაზღვევის დაახლოებითი ღირებულება.

სავარაუდო დანაკარგების დაზღვევა უზრუნველყოფს არა მარტო საიმედო დაცულობას არასწორი გადაწყვეტილებებისაგან, რაც თავისთავად მნიშვნელოვანია, არამედ ზრდის სანარმოს ხელმძღვანელების პასუხისმგებლობას, აიძულებს მათ სერიოზულად მიუდგნენ გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და მიღებას, რეგულარულად განახორციელონ სადაზღვევო კონტრაქტის შესაბამისი თავდაცვის პრევენციული ზომები (თუმცა სადაზღვევო კონტრაქტი შეიძლება უკუეფექტსაც იძლეოდეს, რაზეც ქვემოთ შევჩერდებით).

მოდით, უფრო ღრმად ჩავიხედოთ სადაზღვევო მექანიზმში. მაგალითად, მინდია ბერიძე ცდილობს თავი დაიზღვიოს თავისი კომპანიის სატვირთო ავტომანქანის მოპარვისაგან და ამ მიზნით უხდის სადაზღვევო კომპანიას 400 ლარს სადაზღვევო პრემიის სახით. სანაცვლოდ, მინდია ბერიძე ლებულობს სადაზღვევო პოლისს, რომლის თანახმადაც, სადაზღვევო კომპანია თავის თავზე იღებს ვალდებულებას — შეიძინოს მინდია ბერიძისათვის ახალი მანქანა, თუ არსებულს მოიპარავენ. მინდია ბერიძე განთავისუფლდა რისკის ტვირთისაგან, მაგრამ სანაცვლოდ 400 ლარის გადახდა მოუხდა. რატომ უნდა გადაიხადოს მინდია ბერიძემ ეს თანხა და მოახერხებს თუ არა სადაზღვევო კომპანია თავისი დანახარჯების ამოღებას, მოგების მიღებას და პოლისების შემდგომ გაყიდვას?

ჩვენს კითხვებზე პირველი პასუხი იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანთა უმეტესობა რისკის მონინაალმდეგაა. მაგალითად, მინდია ბერიძის მანქანა 6000 ლარი ღირს. წლის მანძილზე მისი მოპარვის ალბათობა 0,05-ის ტოლია. ეს ნიშნავს, რომ საშუალო მოსალოდნელი დანაკარგი გატაცების შედეგად  $6000 \times 0,05 = 300$  ლარის ტოლია.

თუ მინდია ბერიძე ნეიტრალურია რისკის მიმართ, მაშინ იგი არ გადაიხდის 300 ლარზე მეტს სადაზღვევო პოლისში, რადგან იგი საშუალო ზარალს ანგარიშობს და გადანყევტილებასაც შესაბამისად მიიღებს.

თუ რომელიმე სადაზღვევო კომპანია მიჰყიდის მინდია ბერიძეს სადაზღვევო პოლისს 300 ლარად, მას პრობლემები შეექმნება – მენარმისაგან 300 ლარის სადაზღვევო პრემიის სახით მიღების შემდეგ, მას იმავე მენარმისათვის საშუალოდ 300 ლარის სადაზღვევო ანაზღაურება ექნება მისაცემი. თუ სადაზღვევო კომპანიის ყველა კლიენტი რისკისადმი ნეიტრალური ადამიანია, მაშინ ამ კომპანიის შემოსავლები სადაზღვევო პოლისების გაყიდვიდან ზუსტად ტოლი იქნება ამ კომპანიის გასავლებისა სადაზღვევო შემთხვევების ასანაზღაურებლად. ეს ნიშნავს, რომ კომპანია არა-თუ მოგებას ვერ მიიღებს, არამედ ვერ დაფარავს თავის მიმდინარე დანახარჯებსაც, რომელსაც იგი გასწევს ოფისის იჯარის, პერსონალის დაქირავების, კომუნალური ხარჯებისა და სხვა მუხლებში.

თუ მინდია ბერიძე რისკისადმი უარყოფითადაა განწყობილი, მაშინ იგი მზად იქნება გადაიხადოს სადაზღვევო პოლისში არა 300, არამედ 400 ლარი. სადაზღვევო კომპანია ამ შემთხვევაში შეძლებს მისთვის სადაზღვევო პოლისის მიყიდვას. მინდია ბერიძის გარდა, იგი ერთდროულად ბევრ ადამიანს აზღვევს, რაც საშუალებას აძლევს მას თავისი ფინანსური მდგრადობა უზრუნველყოს. მექანიზმს, რომელსაც სადაზღვევო კომპანიები საკუთარი ფინანსური სიმყარის შენარჩუნებისათვის იყენებენ, რისკების გაერთიანება ეწოდება.

რისკების გაერთიანების მექანიზმის მუშაობის გასაგებად, მანქანის გატაცების მაგალითის განხილვა გავაგრძელოთ. სადაზღვევო კომპანიას შეუძლია დეტალური ინფორმაცია მიიღოს მისთვის საინტერესო მოვლენის შესახებ – წლის განმავლობაში საშუალოდ რამდენი ავტომანქანის გატაცება ხდება. სადაზღვევო კომპანიის შეუძლია მეტ-ნაკლები სიზუსტით თქვას, რომ მომდევნო წელს მასთან დაზღვეული პირების 5% მანქანის გატაცების მსხვერპლი გახდება.

კომპანიას ასევე შეუძლია გააკეთოს ფინანსური პროგნოზები იმის თაობაზე, რა სახის და ღირებულების მქონე ავტომობილები იქნება გატაცებული და დაახლოებით რა დაუფდება მას ჯამში წლის განმავლობაში სადაზღვევო შემთხვევების ანაზღაურება.

მაგალითად, სადაზღვევო კომპანიამ შეიძლება დაადგინოს, რომ მასთან დაზღვეული 1000 კლიენტიდან, წლის განმავლობაში მანქანას 50 მათგანს მოჰპარავენ. 1000 კლიენტის რისკის დაზღვევით, სადაზღვევო კომპანია რისკების გაერთიანებას ახორციელებს.

სადაზღვევო კომპანიამ იცის, რომ ერთ სადაზღვევო შემთხვევაზე საშუალოდ 6000 ლარი უნდა გაიღოს. ეს ნიშნავს, რომ

ნლის განმავლობაში მას საშუალოდ 300000 ლარის გაღება მოუწევს ყველა სადაზღვევო შემთხვევის ასანაზღაურებლად.

ამასთან, სადაზღვევო კომპანიამ იცის, რომ თუ წლიურ სადაზღვევო პრემიას 400 ლარის დონეზე დაანესებს, მაშინ 1000 კლიენტისაგან მას 400000 ლარის შემოსავალი შემოუვა. აქედან, 300000 ლარი სადაზღვევო შემთხვევების ანაზღაურებას მოხმარდება, ხოლო დარჩენილი 100000 ლარის ნაწილს სადაზღვევო კომპანია სხვადასხვა დანახარჯის ასანაზღაურებლად გამოიყენებს, მეორე ნაწილს კი — მოგების სახით დაიტოვებს. თანაც, რაც უფრო მეტ კლიენტს დააზღვევს სადაზღვევო კომპანია, მით უფრო ზუსტად ეცოდინება მას, თუ რამდენ მანქანას მოიპარავენ საანგარიშო წელს და მით უფრო მკაფიო გახდება მისთვის შემოსავალ-დანახარჯების ნაკადები. ამდენად, მრავალი ინდივიდუალური რისკის გაერთიანება სადაზღვევო კომპანიას ფინანსური მდგრადობის შენარჩუნების საშუალებას მისცემს.

იმისათვის, რომ რისკების გაერთიანების მექანიზმმა იმუშავოს, ეს რისკები ერთმანეთისგან **დამოუკიდებელი** უნდა იყოს. თუ ერთი სარისკო შემთხვევა მეორეს იწვევს, მეორე — მესამეს და ა. შ., მაშინ სადაზღვევო კომპანიისათვის შეიძლება დადგეს მომენტი, როდესაც მასთან დაზღვეული კლიენტების უმეტესობა ზარალის ანაზღაურების მოთხოვნით მიაკითხავს, რაც კომპანიას ბანკროტობის სიტუაციაში ჩააყენებს. ჩვენი მაგალითისათვის ეს შემთხვევა შეიძლება დადაგეს, თუ რომელიმე ბანდამ ერთ მშვენიერ ღამით გადანყვიტა ქალაქში მყოფი ყველა მანქანის ერთდროული გატაცება.

ზოგიერთ შემთხვევაში რისკების გაერთიანება ვერ ხერხდება. მაგალითად, მსხვილმა გემთმფლობელმა შეიძლება მოინდომოს თავისი ტანკერის დაზღვევა ნავთობის დაღვრისაგან. ასეთი მოვლენის დადგომის ალბათობა შეიძლება დიდი არ იყოს, მაგრამ თუ მას ადგილი ექნა, ზარალი იმდენად დიდი შეიძლება იყოს, რომ სადაზღვევო კომპანია გააკოტროს. ამ შემთხვევაში, რისკების გაერთიანების მექანიზმის ნაცვლად, **რისკების განაწილების** მექანიზმი იწყებს მოქმედებას. ნავთობის დაღვრის რისკს თავზე აიღებს არა ერთი, არამედ რამდენიმე მზღვეველი, რის მშვეობითაც მსხვილი ზარალის დადგომის საფრთხე სხვადასხვა სადაზღვევო კომპანიას შორის განაწილდება. ლონდონის ცნობილი ასოციაცია „ლოიდსი“ თავის სადაზღვევო საქმიანობაში რისკების განაწილების სწორედ ამ მექანიზმს იყენებს (ცოტა ზემოთ ჩვენ განვიხილეთ რისკების განაწილების მექანიზმი სადაზღვევო ბაზრის სუბიექტების მონაწილეობის გარეშე, თუმცა, ორივე შემთხვევაში, განაწილების ძირეული პრინციპი იგივე რჩება).

ზოგჯერ რისკის განაწილების მექანიზმიც არ მოქმედებს. ესაა საფრთხეები, რომელთა დადგომის შემთხვევაშიც უარყოფი-

თი გავლენა შეიძლება მოხდეს მთელი ქვეყნის მასშტაბით, მაგალითად, ბირთვული ომის ან რევოლუციის შემთხვევაში. ვერც ერთი სადაზღვევო კომპანია ვერ მოახერხებს დაარწმუნოს ადამიანები, რომ იგი აანაზღაურებს ყველა ზარალს, რომლებიც ამ მოვლენის შედეგად დადგება. თუ ამ მოვლენების შემდეგ გადარჩენილი ადამიანები სადაზღვევო კომპანიას მიაკითხავენ ზარალის ასანაზღაურებლად, მას, უბრალოდ, არ ექნება ხელთ ამდენი თანხა.

არსებობს კიდევ ორი მოვლენა, რომლებიც აფერხებენ სადაზღვევო კომპანიის გამართულ მუშაობას. პირველი მოვლენა **მორალური რისკის** სახელითაა ცნობილი. ესაა სიტუაცია, როდესაც დაზღვეული ადამიანები ცვლიან თავიანთ საქციელს და აღარ ფრთხილობენ. მაგალითად, მანქანის გატაცებისაგან დაზღვეული ადამიანები აღარ კეტავენ თავიანთი ავტომობილის კარებს და ნაკლებად ზრუნავენ მის უსაფრთხოებაზე.

მეორე შემთხვევა **არაკორექტული შერჩევის რისკად** იწოდება. ესაა შემთხვევა, როდესაც ეზღვევიან სწორედ ის ადამიანები, რომლებსაც მსგავს სარისკო სიტუაციებში მოხვედრისადმი აქვთ მიდრეკილება. მაგალითად, ავტომობილის გატაცებისაგან ეზღვევა სწორედ ის ადამიანი, რომელსაც ავტომობილის ღიად დატოვების ჩვევა აქვს. ამ შემთხვევაში, გამოვა, რომ სადაზღვევო კომპანია მოსახლეობიდან სწორედ იმ კლიენტებს არჩევს, რომელთაც დიდი ალბათობით დაუდგებათ სადაზღვევო შემთხვევა. თუ სიცოცხლის დაზღვევის შემთხვევაში შეიძლება ადამიანის სამედიცინო გამოკვლევა ჩატარდეს და თავიდან იქნეს აცილებული არაკორექტული შერჩევა, მრავალი სხვა სადაზღვევო პროდუქტისათვის არაკორექტული შერჩევის ფაქტების თავიდან სრულიად აცილება შეუძლებელია.

## დივერსიფიკაცია

**დივერსიფიკაციის** მექანიზმი რისკების განაწილებას ეფუძნება. ამ ინსტრუმენტის გამოყენების შედეგად ხდება რისკების კონცენტრაციის თავიდან აცილება.

სამენარმეო რისკის დივერსიფიკაციის მრავალი ფორმა არსებობს. გამოარჩევენ ისეთ მიმართულებებს, როგორცაა: საქმიანობის დივერსიფიკაცია, ინვესტიციების დივერსიფიკაცია, ფასიანი ქაღალდების პორტფელის დივერსიფიკაცია, საკრედიტო პორტფელის დივერსიფიკაცია, დეპოზიტური პორტფელის დივერსიფიკაცია, სავალუტო კალათის დივერსიფიკაცია.

**საქმიანობის დივერსიფიკაცია** სანარმოო სფეროსათვის გულისხმობს:

- გამოყენებული ან გამოყენებისათვის მზად მყოფი ტექნოლოგიების ოდენობის გადიდება, რაც საშუალებას იძლევა გაიზარ-

დოს კომპანიის მდგრადობა კონკურენტებთან ახალი საქონლებისა და მომსახურების გამოჩენის შემთხვევაში;

- გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტის ან მიწოდებული მომსახურების სპექტრის გაფართოება, რაც გულისხმობს მუშაობას ერთდროულად რამდენიმე სასაქონლო ბაზარზე, როცა რომელიმე მათგანზე წარუმატებლობა შეიძლება კომპენსირებულ იქნას წარმატებებით სხვებზე;

- ორიენტაცია მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფზე, სხვადასხვა რეგიონში მდებარე სანარმოებზე და ა. შ. ამ დროს სასურველია ყოველი მომხმარებლის წილის თანაბარი განაწილება წარმოების საერთო მოცულობაში, რათა რამდენიმე მათგანისაგან უარის მიღებამ არ შეაფერხოს მთლიანი სანარმოო პროგრამის მუშაობა.

- მაკომპლექტებლებისა და მასალების, მათ შორის, სანვავსაპოხი მასალების მომწოდებელთა ოდენობის გადიდება, რაც გულისხმობს ურთიერთქმედებას მრავალ მომწოდებელთან, საშუალებას იძლევა შესუსტდეს კომპანიის დამოკიდებულება ნედლეულის, მასალებისა და მაკომპლექტებლების არასაიმედო მიმწოდებლებზე. კონტრაგენტების მიერ მოწოდების გრაფიკის დარღვევის დროს, რაც შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა, მათ შორის, ობიექტური (ავარიები, ბანკროტობა, ფორსმაჟორული გარემოებები და ა.შ.) მიზეზებით, კომპანიას შეეძლება შედარებით უმტკივნეულოდ გადაერთოს სხვა მომწოდებელთან მუშაობაზე.

ბუნებრივია, რისკის შედეგების შემრბილების ასეთი მეთოდები კომპანიის მუშაობას ართულებს. ამიტომ ხელმძღვანელობამ გამუდმებით უნდა აკონტროლოს ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა პარტნიორთა ოდენობა და მათი წილი კომპანიის შესყიდული და მიწოდებული პროდუქციის საერთო მოცულობაში, ამავე დროს, აუცილებელია პარტნიორთა წრის თანმიმდევრული გაფართოება მათ შორის მატერიალური ნაკადების მოცულობათა თანაბარი განაწილების შენარჩუნებით.

საქმიანობის დივერსიფიკაცია ფინანსური სფეროსათვის გულისხმობს:

- ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელი (მაგალითად, მოკლევადიანი ფინანსური ინვესტიციები) სხვადასხვა ფინანსური ოპერაციიდან შემოსავლების მიღების შესაძლებლობათა გამოყენება, საკრედიტო პორტფელის ფორმირება, რეალური ინვესტიციების, გრძელვადიანი ფინანსური დაბანდებების განხორციელება და ა. შ.

- ფინანსური ბაზრის რამდენიმე სეგმენტზე ერთდროული მუშაობა, როცა რომელიმე მათგანზე წარუმატებლობა შეიძლება კომპენსირებულ იქნას წარმატებებით სხვებზე.

ინვესტიციების დივერსიფიკაცია გულისხმობს უპირატესობის მინიჭებას რამდენიმე პროექტისათვის, რომელთაც შედარე-

ბით მცირე კაპიტალტევადობა გააჩნიათ, ნაცვლად პროგრამისა, რომელიც შედგება ერთადერთი საინვესტიციო პროექტისაგან, რომელიც, პრაქტიკულად, შთანთქავს კომპანიის ყველა რეზერვს და არ დაუტოვებს მას მანევრირების შესაძლებლობას. საინვესტიციო პროექტების დივერსიფიკაცია სასურველია განხორციელდეს არა მარტო დარგობრივ, არამედ რეგიონულ ქრილშიც.

თუ საწარმო იძულებულია განახორციელოს ერთი მსხვილი და გრძელვადიანი პროექტი ერთ-ორ პარტნიორთან ერთად, მაშინ წარუმატებლობის რისკის შემცირების მიზნით, სასურველია რისკის განაწილება, რაზეც უკვე იყო ლაპარაკი.

**ფასიანი ქაღალდების პორტფელის დივერსიფიკაცია** პორტფელის არასისტემური რისკის დონის შემცირების საშუალებას იძლევა, ამავე დროს, იგი არ ამცირებს მისი შემოსავლიანობის დონეს.

**საკრედიტო პორტფელის დივერსიფიკაცია** მიმართულია კომპანიის საკრედიტო რისკის შემცირებაზე და გულისხმობს კომპანიის პროდუქციის ან მომსახურების მყიდველთა მრავალფეროვნებას. როგორც წესი, საკრედიტო პორტფელის დივერსიფიკაცია რისკის ამ სახეობის ნეიტრალიზაციის პროცესში ხორციელდება საკრედიტო ოპერაციების კონცენტრაციის შეზღუდვის მეშვეობით მყიდველთა ჯგუფების მიხედვით დიფერენცირებული საკრედიტო ლიმიტების დადგენის გზით.

**დეპოზიტური პორტფელის დივერსიფიკაცია** ხორციელდება მოგების მიღების მიზნით დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრების რამდენიმე ბანკში განთავსების მეშვეობით. როგორც წესი, სხვადასხვა ბანკში ფულადი აქტივების განთავსების პირობები არსებითად არ განსხვავდება ერთმანეთისაგან, ამიტომ დეპოზიტური ანაბრების დივერსიფიკაციით მცირდება დეპოზიტური რისკის დონე, მაგრამ, ამავე დროს, კომპანიის დეპოზიტური პორტფელის შემოსავლიანობის დონე არ კლებლობს.

სავალუტო პორტფელის დივერსიფიკაცია მოიცავს რამდენიმე ვალუტის არჩევას კომპანიის მიერ საგარეო-ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელების დროს. ამ დროს საწარმოს შეუძლია სავალუტო რისკების მინიმიზაცია.

დივერსიფიკაციის მექანიზმის უკეთ გასაგებად მოვიყვანოთ მაგალითი. დავუშვათ, მინდია ბერიძეს აქვს ალტერნატივა – შეიძინოს სს „პროკრედიტბანკის“ და სს „აგრო-ინვესტის“ აქციები.

ჯერ გავარკვიოთ, ანყოზს თუ არა ჩვენს ინვესტორს სს „პროკრედიტბანკის“ აქციების შეძენა. კარგი ეკონომიკური კონიუნქტურის დროს, ამ კომპანიის აქციას 40 ლარის უკუგება მოაქვს, ხოლო ცუდი ეკონომიკური მდგომარეობის შემთხვევაში ერთ აქციაზე 20 ლარის უკუგება ფიქსირდება. თუ მინდია ბერიძე შეიძენს ამ კომპანიის ორ აქციას, ხოლო კარგი და ცუდი ეკონომიკური კო-

ნიუნქტურის ალბათობა 50/50 ტოლია, მაშინ საშუალო მოსალოდ-  
ნელი უკუგება ინვესტირებიდან შეადგენს:  $80\text{ლარი} \times 0,5 + 40\text{ლა-}$   
 $\text{რი} \times 0,5 = 60\text{ლარი}$ .

ახლა შევხედოთ სს „აგრო-ინვესტს“. მისი საინვესტიციო  
მაჩვენებლები ანალოგიურია: კარგი ეკონომიკური კონიუნქტურის  
დროს ამ კომპანიის აქციას 40 ლარის უკუგება მოაქვს, ხოლო ცუ-  
დი ეკონომიკური მდგომარეობის შემთხვევაში ერთ აქციაზე 20  
ლარის უკუგება ფიქსირდება. თუ მინდია ბერიძე შეიძენს ამ კომპა-  
ნიის ორ აქციას, მაშინ საშუალო მოსალოდნელი უკუგება ინვესტი-  
რებიდან კვლავ 60 ლარს შეადგენს.

მოდი, შევთავაზოთ მინდია ბერიძეს ყოველი კომპანიიდან  
თითო აქცია შეიძინოს. დაფიქსირდეს, რომ ეკონომიკური კონიუნქტურა  
ყოველი კომპანიისათვის განსხვავებული ფაქტორების ზეგავლენით  
ყალიბდება, რაც ნიშნავს, რომ ცუდი ეკონომიკური კონიუნქტურის  
რისკები ამ კომპანიებისათვის ერთმანეთთან არ არის დაკავშირებუ-  
ლები: თუ ერთ კომპანიაში ცუდი ეკონომიკური კონიუნქტურაა, ეს არ  
ნიშნავს, რომ ასეთივე მდგომარეობა იქნება მეორეშიც.

გამოდის, შეიძლება შეიქმნას ოთხი სიტუაცია, თითოეული  
0,25 ალბათობით:

- კარგი მდგომარეობა პროკრედიტბანკში პლუს კარგი  
მდგომარეობა აგრო-ინვესტში;  $40\text{ლარი} + 40\text{ლარი} = 80\text{ლარი}$ ;

- კარგი მდგომარეობა პროკრედიტბანკში პლუს ცუდი  
მდგომარეობა აგრო-ინვესტში;  $40\text{ლარი} + 20\text{ლარი} = 60\text{ლარი}$ ;

- ცუდი მდგომარეობა პროკრედიტბანკში პლუს კარგი  
მდგომარეობა აგრო-ინვესტში;  $20\text{ლარი} + 40\text{ლარი} = 60\text{ლარი}$ ;

- ცუდი მდგომარეობა პროკრედიტბანკში პლუს ცუდი  
მდგომარეობა აგრო-ინვესტში;  $20\text{ლარი} + 20\text{ლარი} = 40\text{ლარი}$ ;

რაც ნიშნავს, რომ საშუალო მოსალოდნელი უკუგება ამ-  
გვარი ტიპის ინვესტირებისათვის ტოლია:  $80\text{ლარი} \times 0,25 + 60\text{ლა-}$   
 $\text{რი} \times 0,50 + 20\text{ლარი} \times 0,25 = 60\text{ლარი}$ .

თუ შევადარებთ ბოლო ტოლობას ცოტა ზევით გამოყვა-  
ნილს, შევამჩნევთ, რომ მოსალოდნელი შემოსავლის სიდიდე არ შე-  
იცვალა – იგი კვლავინდებურად 60 ლარის ტოლია. მაგრამ საინ-  
ვესტიციო პორტფელის რისკის ხარისხი მეორე შემთხვევაში ბევ-  
რად უფრო დაბალია, ვიდრე პირველში, როდესაც ინვესტორი მხო-  
ლოდ ერთი კომპანიის აქციებს ყიდულობდა.

## ჰეჯირება

სამენარმეო რისკების შემცირების მეთოდებს მიეკუთვნება  
ჰეჯირება. კონცეპტუალურად, ფინანსური რისკის შემცირების ეს  
მეთოდი ნიშნავს გარკვეული ტიპის გარიგებების გამოყენებას, რო-

გორიცაა ფორვარდული და ფიუჩერსული კონტრაქტები, ოფციონები და ა. შ. ჰეჯირება არის ინფლაციური, სავალუტო და საპროცენტო რისკების პრევენტული შემცირების ეფექტიანი საშუალება.

მთლიანობაში, ჰეჯირება შეიძლება გავიგოთ როგორც საქონლის ფასის დაზღვევა: გამყიდველისათვის არასასურველი დაცემის რისკისაგან, მყიდველისათვის არახელსაყრელი გადიდების რისკისაგან, რაც ხორციელდება შემხვედრი სავალუტო, კომერციული, საკრედიტო ან სხვა მოთხოვნებისა და ვალდებულებების შექმნის გზით.

კომპანია ჰეჯირებას იყენებს შემოსავლების საპროგნოზო დონის დაზღვევის მიზნით სხვა მხარეზე რისკის გადაცემის გზით. გამოარჩევენ ფინანსური რისკების ჰეჯირების რამდენიმე სახეობას:

1. ჰეჯირება ოფციონების გამოყენებით, რაც ფასიან ქალაქებთან, ვალუტასთან, რეალურ აქტივებთან დაკავშირებული ფინანსური რისკების ნეიტრალიზაციის საშუალებას იძლევა. ჰეჯირების ამ ფორმას საფუძვლად უდევს გარიგება პრემიით (ოფციონი), რომელიც გადაიხდება გარიგების მონაწილე პირის უფლებისათვის, მაგრამ არა ვალდებულებისათვის — გაყიდოს ან შეიძინოს ოფციონის გარიგებით გათვალისწინებულ ვადაში ფასიანი ქალაქი, ვალუტა (რეალური აქტივი) გარკვეული ოდენობით და წინასწარ დადგენილი ფასით.

ცნობილია ოფციონის საშუალებით ჰეჯირების შემდეგი ინსტრუმენტები:

- ჰეჯირება შექმნაზე ოფციონის საფუძველზე, რომელიც იძლევა დადგენილი ფასით შექმნის უფლებას;

- ჰეჯირება გაყიდვაზე ოფციონის საფუძველზე, რომელიც იძლევა დადგენილი ფასით გაყიდვის უფლებას;

- ჰეჯირება ორმაგი ოფციონის საფუძველზე, რომელიც იძლევა შესაბამისი ფინანსური ინსტრუმენტის დადგენილი ფასით ერთდროულად შექმნის ან გაყიდვის უფლებას.

ფასი, რომელსაც იხდის კომპანია ოფციონის შექმნისათვის, პრინციპში, წარმოადგენს სადაზღვევო პრემიას.

2. ჰეჯირება ფიუჩერსული კონტრაქტების გამოყენებით, რომელიც ასახავს სასაქონლო და საფონდო ბირჟის ოპერაციებთან დაკავშირებული ფინანსური რისკების ნეიტრალიზაციის მექანიზმს საპირისპირო გარიგებების განხორციელებით სხვადასხვა სახის კონტრაქტების მეშვეობით. ჰეჯირების ოპერაცია ხორციელდება სამი სახის საბირჟო გარიგების განხორციელების შედეგად:

- რეალური აქტივის ან ფასიანი ქალაქის შექმნა (გაყიდვა) მომავალ პერიოდში მიწოდების პირობით (ფორვარდული საბირჟო გარიგება);

- რეალური აქტივის ან ფასიანი ქალაქის გაყიდვა (შეძენა) აქტივების ან ფასიანი ქალაქების ანალოგიური ოდენობით (ღია პოზიციები ფიუჩერსულ კონტრაქტებზე);

- პოზიციის ლიკვიდაცია ფიუჩერსულ კონტრაქტებზე რეალური აქტივის ან ფასიანი ქალაქის მიწოდების მომენტში მათზე საპირისპირო (ოფსეტური) გარიგების დადების გზით.

საბირჟო გარიგების პირველი ორი სახე ხორციელდება ფინანსური რისკის ნეიტრალიზაციის საწყის სტადიაზე, მესამე კი - დასრულების სტადიაში.

ფიუჩერსული კონტრაქტებით ჰეჯირების მექანიზმის პრინციპი იმას ეფუძნება, რომ თუ კომპანია ზარალობს მიწოდების მომენტში ფასების ცვლილების გამო, როგორც რეალური აქტივის, ვალუტის ან ფასიანი ქალაქის გამყიდველი, სამაგიეროდ, იგი იგებს იგივე სიდიდით როგორც ფიუჩერსული კონტრაქტის შემძენი იგივე მოცულობის აქტივებზე, ვალუტასა და ფასიან ქალაქებზე და პირიქით.

3. ჰეჯირება ოპერაცია „სვოპის“ გამოყენებით, ახასიათებს სავალუტო, ფასიანი ქალაქების, სავალო ვალდებულებების ფინანსური რისკის ნეიტრალიზაციის მექანიზმს.

სვოპი წარმოადგენს ოპერაციას, რომელსაც საფუძვლად გაცვლა უდევს (ყიდვა-გაყიდვა) შესაბამისი ფინანსური აქტივებითა და ფინანსური ვალდებულებებით მათი სტრუქტურის გაუმჯობესებისა და შესაძლო დანაკარგების შემცირებისათვის.

სვოპ-ოპერაცია წარმოადგენს სავაჭრო-საფინანსო ოპერაციას, რომელშიც ფასიანი ქალაქის, ვალუტის შეძენის (გაყიდვის) შესახებ გარიგების დადებას ახლავს კონტრგარიგება იგივე ფინანსური ინსტრუმენტის უკუგაყიდვის (შეძენის) შესახებ გარკვეული პერიოდის შემდეგ იგივე ან განსხვავებული პირობებით.

არსებობს სვოპ-ოპერაციის სამი სახეობა:

- საფონდო სვოპ-ოპერაციები ხორციელდება ერთი სახის ფასიანი ქალაქის მეორე სახედ ქცევის მიზნით (მაგალითად, სანარმოს მიმოქცევაში მყოფი ობლიგაციების მის მიერ გამოშვებულ აქციებად);

- სავალუტო სვოპ-ოპერაცია მდგომარეობს ერთ ვალუტაში ვალდებულებების გაცვლაში მეორე სახის ვალუტაში ვალდებულებებზე;

- საპროცენტო სვოპ-ოპერაცია მდგომარეობს კომპანიის ფიქსირებული საპროცენტო განაკვეთით სავალო ფინანსური ვალდებულებების გადაცვლაში მცურავი საპროცენტო განაკვეთით სავალო ვალდებულებებზე და პირიქით.

ჰეჯირებაზე წარმოდგენა შეიძლება შეგვიქმნას მარტივმა მაგალითმა.

მინდია ბერიძეს სურს შეიძინოს ფქვილის მსხვილი პარტია თავის მიმწოდებლისაგან, შპს „ქართული ხორბალისაგან“. პარტიის მოცულობა 2 ტონა ფქვილს შეადგენს, რაც დღეს ბაზარზე 4000 ლარი ჯდება. შპს „ქართული ხორბალი“ უდგენს მინდია ბერიძეს მიწოდების ვადას, რომელიც ორი თვის შემდეგ დგება.

მინდია ბერიძე ხედავს, რომ ფქვილის ფასი ბაზარზე საკმაოდ მერყევია. იგი თვლის, რომ 2 ტონის შეძენა მას შეიძლება 5-6 ათას ლარამდეც დაუჯდეს, ფასების ზრდის შემთხვევაში, თუმცა არის იმის შესაძლებლობაც, რომ ფასები დაეარდეს და მენარმეს მხოლოდ 2-3 ათასი ლარის გადახდა მოუწიოს.

ჰეჯირება საშუალებას აძლევს მინდია ბერიძეს, თავი დაიცვას ამგვარი მოულოდნელობებისაგან. მაგალითად, თუ მენარმისათვის მისაღებია დღეს არსებული ფასის გადახდა, მაშინ გარეგებაში ფქვილის მწარმოებელ კომპანიასთან მენარმე აარჩევს მყარ ფასს 2 ტონაზე 4000 ლარის ოდენობით, რაც მას გარანტირებულ ფასს აძლევს ხორბალზე. მიუხედავად იმისა, რომ ბაზარზე ფასები შეიძლება დაეცეს, მინდია ბერიძეს კონტრაქტის მიხედვით საბაზრო ფასზე მეტის გადახდა მოუწიოს, იგი მაინც კმაყოფილი იქნება იმით, რომ თავი დაიცვა საბაზრო ფასების გადიდებისაგან.

ოფციონი კიდევ უფრო აადვილებს მენარმის ცხოვრებას. ამ შემთხვევაში მინდია ბერიძე არ არის ვალდებული შეიძინოს 2 ტონა ხორბალი 4000 ლარად. როდესაც მიწოდების მომენტი დგება, მენარმე დააკვირდება საბაზრო ფასებს – თუ ბაზარზე უფრო იაფად შეიძლება იგივე საქონლის შეძენა, იგი უარს იტყვის ხელშეკრულების პირობების შენარჩუნებაზე, რის საშუალებასაც მას ოფციონი აძლევს. თუ ბაზარზე უფრო მაღალი ფასები დაფიქსირდება, მინდია ბერიძეს საშუალება ექნება ხელშეკრულების პირობების შესაბამისად ფქვილი საბაზროზე უფრო იაფად იყიდოს.

ჯეჰირება ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნას გაყიდვის დროს ფასების მერყეობებისაგან თავის დასაცავად. თუ მინდია ბერიძეს სურს მიყიდოს პურის მსხვილი პარტია შპს „ბათუმის მალაზიებს“, პარტიის მოცულობა 3000 ცალი პურს შეადგენს, რაც დღევანდელი საბაზრო ფასით 3000 ლარი ჯდება. შპს „ბათუმის მალაზიები“ უდგენს მინდია ბერიძეს მიწოდების ვადას, რომელიც ერთი თვის შემდეგ დგება.

მინდია ბერიძე ხედავს, რომ პურის ფასი ბაზარზე საკმაოდ მერყევია. იგი თვლის, რომ 3000 ცალი პურის რეალიზაციიდან ერთი თვის შემდეგ ფასების ზრდის შემთხვევაში მან შეიძლება მიიღოს 4 ათას ლარამდე, თუმცა არის იმის შესაძლებლობაც, რომ ფასები დაეარდეს და მენარმემ მხოლოდ 2 ათასი ლარის შემოსავლები მიიღოს.

ჰეჯირება საშუალებას აძლევს მინდია ბერიძეს, თავი დაიცვას ამგვარი მოულოდნელობებისაგან. მაგალითად, თუ მენარ-

მისათვის მისაღებია დღეს არსებული ფასი, მაშინ გარიგებაში მალაზიების ქსელთან მენარმე აარჩევს მყარ ფასს 3000 ლარის ოდენობით, რაც მას გარანტირებულ ფასს აძლევს პურზე. მიუხედავად იმისა, რომ ბაზარზე ფასები შეიძლება გაიზარდოს, მინდია ბერიძე კონტრაქტის მიხედვით საბაზრო ფასის შესაბამის შემოსავლებს მიიღებს, მაგრამ მაინც კმაყოფილი იქნება იმით რომ თავი დაიცვა საბაზრო ფასების დაცემისაგან.

ოფციონი ამ შემთხვევაშიც აადვილებს მენარმის ცხოვრებას: მინდია ბერიძე არ არის ვალდებული გაყიდოს პური 3000 ლარად. როდესაც მიწოდების მომენტი დგება, მენარმე დააკვირდება საბაზრო ფასებს – თუ ბაზარზე უფრო ძვირად შეიძლება იგივე საქონლის გაყიდვა, იგი უარს იტყვის ხელშეკრულების პირობების შესრულებაზე, რის საშუალებასაც მას ოფციონი აძლევს. თუ ბაზარზე უფრო დაბალი ფასები დაფიქსირდება, მინდია ბერიძეს საშუალება ექნება ხელშეკრულების პირობების შესაბამისად ფქვილი საბაზროზე უფრო ძვირად გაყიდოს.

## „ხარები“ და „დათვები“

დროებით დავტოვოთ მინდია ბერიძე და მისი მცდელობები — დაიცვას საკუთარი კომპანია ფასების მერყეობებისაგან. ამჯერად, განვიხილოთ ორი შემთხვევა, როდესაც მოგებაზე ორიენტირებული პირები ცდილობენ კი არ დაიცვან თავი ფასების მერყეობებისაგან, არამედ, პირიქით, ფასების მერყეობაზე ფული აკეთონ. ესაა ფასიანი ქალაქებით სპეკულანტი, კლასიკური „ხარებისა“ და „დათვების“ სიტუაციები.

როგორც ცნობილია, „ხარი“ ფასების ანევაზე თამაშობს. ეს სპეკულანტი თელის, რომ მომავალში ფასიან ქალაქებზე ფასები გაიზარდება. ამიტომ „ხარი“ იყენებს ფიუჩერსის შესაძლებლობებს და დებს კონტრაქტს დღევანდელი ფასით გარკვეული რაოდენობის ფასიანი ქალაქების ყიდვაზე. თუ მომავალში ფასიანი ქალაქების ფასმა მართლაც აინია, მაშინ სპეკულანტი მოგებას ნახავს, რადგან ფიუჩერსული კონტრაქტის თანახმად, იგი მომავალში იყიდის ფასიან ქალაქებს იაფად და გაყიდის უფრო ძვირად – მაღალ ფასად, რომელიც იმ დროს ბაზარზე იქნება დაფიქსირებული.

თავისათვად ცხადია, რომ „ხარი“ რისკავს – თუ მომავალში ფასიანი ქალაქის ფასი კი არ აინევს, არამედ დაინევს, მაშინ იგი ზარალში ჩავარდება – მას მოუწევს ძვირად შეძენილი ფასიანი ქალაქების რეალიზაცია უფრო დაბალ საბაზრო ფასად.

მაგალითად, სპეკულანტი თელის, რომ სს „ბათუმცემენტის“ აქციის ფასი, რომელიც დღეს 150 ლარი ღირს, ერთი თვის შემდეგ 180 ლარი გახდება, მაშინ იგი დადებს ფიუჩერსულ კონტრაქტს,

რომლის პირობების მიხედვით, ერთი თვის შემდეგ კონტრაგენტმა უნდა მიანოდოს მას ამ კომპანიის 100 აქცია დღევანდელ ფასად, ანუ 150 ლარად. თუ ერთი თვის შემდეგ სპეკულანტის ვარაუდები გამართლდა, მაშინ იგი შეიძენს სს „ბათუმცემენტის“ 100 აქციას 15000 ლარად და გაყიდის ბაზარზე 18000 ლარად, რაც ნიშნავს, რომ მან შეძლო 3000 ლარის მოგების მიღება ამ ოპერაციების შედეგად.

ბაზარზე აქციის ფასი 120 ლარი რომ დაფიქსირებულიყო, მაშინ ჩვენს სპეკულანტს (იმ შემთხვევაში, თუ მას ოფციონის მეშვეობით არ ჰქონდა თავი დაცული) მოუწევდა 15000 ლარის გადახდა 100 აქციაში და მათი რეალიზება 12000 ლარად, ანუ 3000 ლარის ზარალის მიღება.

ასევე ცნობილია, რომ „დათვი“ ფასების დაწვეაზე თამაშობს. ეს სპეკულანტი თვლის, რომ მომავალში ფასიან ქალაქებზე ფასები შემცირდება. ამიტომ „დათვი“ იყენებს ფიუჩერსის შესაძლებლობებს და დებს კონტრაქტს დღევანდელი ფასით გარკვეული რაოდენობის ფასიანი ქალაქების გაყიდვაზე. თუ მომავალში ფასიანი ქალაქების ფასმა მართლაც დაინია, მაშინ სპეკულანტი მოგებას ნახავს, რადგან ფიუჩერსული კონტრაქტის თანახმად, იგი მომავალში იყიდის ფასიან ქალაქებს იაფად – დაბალ ფასად, რომელიც იმ დროს ბაზარზე იქნება დაფიქსირებული და გაყიდის უფრო ძვირად კონტრაქტის პირობების მიხედვით.

თავისათავად ცხადია, რომ „ხარი“ რისკავს – თუ მომავალში ფასიანი ქალაქის ფასი კი არ დაიკლებს, არამედ მოიმატებს, მაშინ იგი ზარალში ჩავარდება – მას მოუწევს ბაზარზე ძვირად შეძენილი ფასიანი ქალაქების რეალიზაცია უფრო დაბალ საკონტრაქტო ფასად.

მაგალითად, სპეკულანტი თვლის, რომ სს „ბათუმცემენტის“ აქციის ფასი, რომელიც დღეს 150 ლარი ღირს, ერთი თვის შემდეგ 120 ლარი გახდება. მაშინ იგი დადებს ფიუჩერსულ კონტრაქტს, რომლის პირობების მიხედვით, ერთი თვის შემდეგ კონტრაგენტმა უნდა იყიდოს მისგან ამ კომპანიის 100 აქცია დღევანდელ ფასად, ანუ 150 ლარად. თუ ერთი თვის შემდეგ სპეკულანტის ვარაუდები გამართლდა, მაშინ იგი შეიძენს ბაზარზე სს „ბათუმცემენტის“ 100 აქციას 12000 ლარად და მიჰყიდის კონტრაგენტს ბაზარზე 15000 ლარად, რაც ნიშნავს, რომ მან შეძლო 3000 ლარის მოგების მიღება ამ ოპერაციების შედეგად.

ბაზარზე აქციის ფასი 180 ლარი რომ დაფიქსირებულიყო, მაშინ ჩვენს სპეკულანტს მოუწევდა ბაზარზე 18000 ლარის გადახდა 100 აქციაში და მათი რეალიზება 15000 ლარად, ანუ 3000 ლარის ზარალის მიღება.

## სანარმოო პროცესების რეორგანიზაცია

სანარმოო პროცესების რეორგანიზაცია მრავალი შიდასაფორმო თუ გარე საფრთხეების თავიდან აცილების ან გავლენის სიმძიმის შემცირებისათვის შეიძლება იქნას გამოყენებული. ხშირად ადამიანებს სჩვევიათ საკუთარი პრობლემების სხვაზე გადაბრალება. ამის მაგალითია ცნობილი შეკითხვა — „რას გვიშვრება ეს მთავრობა“. საკითხს თუ ჩაუღრმავდებით, შეიძლება აღმოვაჩინოთ, რომ მრავალი პრობლემა კომპანიაში შეიძლება წარმოიშვას სწორედ მმართველობითი პერსონალის უყურადღებობის ან წარმოების და რეალიზაციის პროცესების რომელიმე ტექნოლოგიური ელემენტის გაუმართაობის გამო.

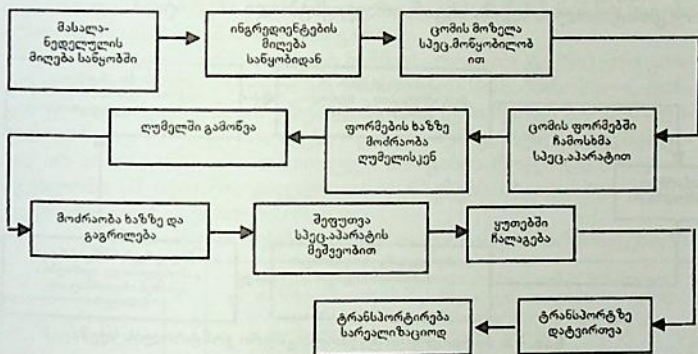
გარდა ამისა, მმართველობით პერსონალს ასევე ახასიათებს მოსალოდნელი ან დამდგარი საფრთხის მიზეზების და შედეგების გაზვიადება („უიმი, რა გვეშველება“, „ერთ პრობლემას მეორე მოსდევს“, „ვინ დაგვნავსა“ და ა. შ.). ამ შემთხვევებში მიმდინარეობს ღრმა კვლევები, სხვადასხვა სახის ინფორმაციის ანალიზი, კონსულტაციები ექსპერტებთან და ა. შ. სინამდვილეში, ერთადერთი, რაც საჭიროა, ეს არის სანარმოო პროცესების რეორგანიზაცია. ქვემოთ მოყვანილია ამგვარი პროცესების რამდენიმე მიმართულება.

**ტექნიკური კონტროლის რეორგანიზაცია.** აქ იგულისხმება სამრეწველო კომპანიაში გავრცელებული ტექნიკური ხასიათის საფრთხეების მართვის პროცესი. მანქანა-დანადგარების მწყობრიდან გამოსვლა შეიძლება ემუქრებოდეს არა მარტო საამქროს ერთი რომელიმე ქვედანაყოფის მუშაობის შეჩერებას, არამედ სანარმოო ხაზის სრულ გაჩერებას, რაც, თავისთავად, ნიშნავს პროდუქციის წარმოების შემცირებას, შემოსავლების შემცირებას, პერსონალის მოცდენას, დანახარჯების გაწევას, რომლებიც არ კომპენსირდება არავითარი შემოსავლებით.

მოდით, განვიხილოთ ტექნიკური კონტროლის ორგანიზაციის მაგალითი. დავუშვათ, მინდია ბერიძეს, რომლის საცხობიც, ამ სალექციო კურსის შექმნის მანძილზე, მცირედან საშუალო ზომის სანარმოოდ იქცა, გააჩნია ორი სანარმოო ხაზი: ერთი პურის წარმოებისათვის, მეორე ფუნთუშების წარმოებისათვის. წარმოების პროცესის ტექნოლოგიური სქემა წარმოდგენილია ქვემოთ მოყვანილ ნახაზზე (იხ. ნახ 6.5).

როგორც ნახაზიდან ჩანს, პურპროდუქტის წარმოების ტექნოლოგიური სქემა შემდეგია: 1. მასალა-ნედლეულის მიღება მიმწოდებლისაგან საწყობში; 2. ცომისათვის საჭირო ინგრედიენტების მიღება საწყობიდან; 3. ცომის მოზელა და მომზადება შესაბამისი ცომსაზელი მონყობილობის მეშვეობით; 4. ცომის ფორმებში ჩამოსხმა; 5. ფორმების მიმართვა ლუმელში; 6. შეწვა; 7. მოძრაობა გაგრილე-

ბის მიზნით; 8. შეფუთვა; 9. ყუთებში ჩალაგება; 10. დატვირთვა ტრანსპორტზე 11. სარეალიზაციო წერტილებში ტრანსპორტირება.

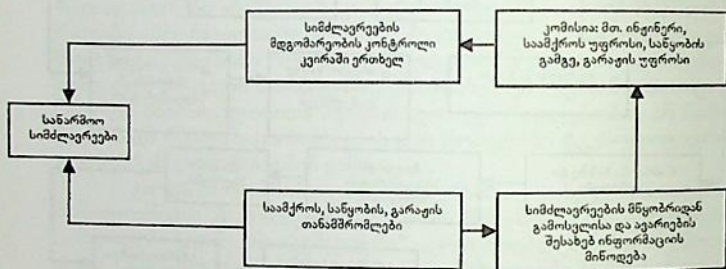


ნახ. 6.5. პურის წარმოების ტექნოლოგიური სქემა

მინდია ბერიძეს შემუშავებული აქვს ტექნოლოგიური კონტროლის მართივი სქემა: მთავარი ინჟინერი, საწყობის გამგესთან და საამქროს უფროსთან ერთად, კვირაში ერთხელ ახდენს ყველა საწარმოო და სასაწყობო მანქანა-დანადგარის და სატრანსპორტო საშუალებათა ტექნიკურ დათვალიერებას. ამ დათვალიერების შედეგად აღმოჩენილი ნაკლოვანებების შემთხვევაში, ადგილზევე წყდება აღმოფხვრის მიმართულებები, რის შესახებაც ყოველკვირეულ თათბირზე ანგარიში წარედგინება საწარმოს დირექტორს. რაც შეეხება ოპერატიულ კონტროლს, იგი შემდეგნაირადაა ორგანიზებული: საწარმოო ხაზების დისპეტჩერები, საწყობის და გარაჟის თანამშრომლები მანქანა-დანადგარების მუშაობაში აღმოჩენილი სხვადასხვა დარღვევისა და ავარიების შესახებ ინფორმაციას ოპერატიულად აწოდებენ ზედა რგოლის თანამდებობის პირებს, რასაც მოჰყვება შესაბამისი რეაგირება და საჭიროების შემთხვევაში ინფორმაციის გადანოდება უფრო ზედა დონეებზე. ტექნოლოგიური კონტროლის არსებული სქემა ქვემოთაა წარმოდგენილი (იხ. ნახ. 6.6).

წარმოდგენილი სქემა, პრაქტიკულად, კონტროლის ერთ დონეს გულისხმობს – ეს არის მართვის საშუალო რგოლის წარმომადგენელთა პერიოდული კონტროლის სქემა. ქვედა დონის თანამშრომლებს, რომლებიც უშუალოდ ურთიერთობენ მანქანა-დანადგარებთან, მხოლოდ ავარიის შემთხვევაში ინფორმაციის მიწოდების ფუნქცია გააჩნიათ – პრინციპში, ისინი არაფერს აკონტროლებ-

ბენ. გარკვეულ პირობებში ეს შეიძლება საკმარისად ეფექტიანი იყოს, მაგრამ საშუალო ზომის კომპანიაში შეიძლება წარმოიშვას პრობლემები, რომელთაგან თავის დაცვა შესაძლებელი იქნებოდა, თუ კონტროლის სქემა სხვანაირად იქნებოდა ანუ ანუ იქნებოდა.



ნახ. 6.6. პერიოდული ტექნოლოგიური კონტროლის სქემა

ტექნიკური კონტროლის წარმოდგენილ სქემას მთელი რიგი ნაკლოვანებები გააჩნია: ჯერ ერთი, დანადგარებთან უშუალო კონტაქტში მყოფ თანამშრომლებს ევალებათ მხოლოდ წარმოების ტექნოლოგიით გათვალისწინებული ფუნქციების შესრულება, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი უბრალოდ შეასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს და შეიძლება საერთოდაც არ მიაქციონ ყურადღება სიტუაციებს, როცა დანადგარის მუშაობა ფერხდება ან პოტენციური ავარიის ნიშნები ფიქსირდება. ამავე დროს, თანამშრომელმა, რომელსაც არა აქვს დავალებული დანადგარის მიმდინარე კონტროლი, შესაძლოა, არც მიაწოდოს ინფორმაცია საამქროს უფროსს ავარიის ნიშნების შესახებ და როდესაც ავარია რეალურად დადგება, შემდეგ მხრები აიჩეჩოს „რა ჩემი საქმეა“. საქმე ტიპურ ქცევით რისკთან გვაქვს, როდესაც თანამშრომელი არასაკმარისად არის მოტივირებული — მონაწილეობა მიიღოს პოტენციური ავარიის დროულად აღმოჩენასა და თავიდან აცილებაში.

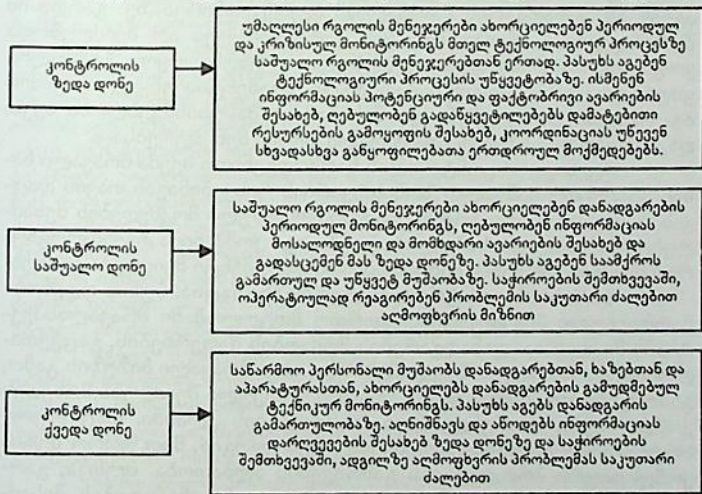
ანალოგიურად, ხაზის დისპეტჩერი შეიძლება ყურადღებას არ აქცევდეს ხაზის მოქმედების მაჩვენებლებს, ან აქცევდეს ყურადღებას, მაგრამ არ ახდენდეს რეაგირებას, როდესაც ეს მაჩვენებლები დასაშვები ნორმის ზღვარზე მერყეობენ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, რაც სისტემის გადატვირთვის და პოტენციური ავარიის ნიშანი შეიძლება იყოს. ამ შემთხვევაში საქმე ან უცოდინრობასთან გვაქვს, ან გულგრილობასთან.

ტექნოლოგიური პროცესის მცირედი დარღვევის შემთხვევაში, რომლის ადგილზე გამოსწორება შეიძლება დიდი ძალისხმევის გარეშე, დანადგარებთან უშუალო კონტაქტში მყოფი თანამ-

შრომლები შეიძლება არჩევდნენ „ეს ჩემი საქმე არ არის“ პოზიციაზე დადგომას და უცდიდნენ, როდის გააკეთებს ამას სპეციალურად მოწვეული ხელოსანი. ეს ნიშნავს, რომ ტექნოლოგიური პროცესი ან ფერხდება, ან კომპანია უფრო დიდი ავარიის წინაშე დგება ერთი აპარატის გაუმართაობის გამო.

ყოველივე ზემოთქმული ნიშნავს, რომ თუ ტექნიკური კონტროლის სქემაში ჩართული არ არის ყველა თანამშრომელი, დანყებული დანადგარებთან უშუალო კონტაქტში მყოფი პერსონალიდან, დამთავრებული უმაღლესი რგოლის მენეჯერებით, თუ მკაფიოდ არ არის განერილი თითოეული მათგანის როლი და პასუხისმგებლობა ამ სქემაში, ყოველთვის იარსებებს სხვადასხვა ზომის ტექნოლოგიური ავარიების რისკი.

ქვემოთ ამგვარი სქემის ერთ-ერთი ვარიანტია წარმოდგენილი.



ნახ. 6.7. ტექნოლოგიური კონტროლის სისტემა რეორგანიზაციის შემდეგ

წარმოდგენილი სქემა განსხვავდება ადრე განხილულისგან იმით, რომ მოიცავს სამდონიან ტექნიკურ კონტროლს. მასში ჩართული არიან მანქანა-დანადგარებთან უშუალო კონტაქტში მყოფი თანამშრომლები, რომლებსაც მიმდინარე ტექნიკური კონტროლი აქვთ დავალებული, ასევე, მაღალი დონის მენეჯერები, რომლებსაც კრიზისული კონტროლის ფუნქცია ევალებათ. კრიზისულ კონტროლში ვგულისხმობთ სისტემის უეცარ გადაყვანას მაღალი დატვირთვით მუშაობაზე, რომლის დროსაც მოწმდება და-

ნადგარების გამართულობის დონე, ან ავარიის სიმულირებას, როდესაც კრიზისის პირობებში პერსონალის რეაგირების ხარისხზე ხდება დაკვირვება.

გარდა დონეების რაოდენობის მატებისა, ახალი სქემა ინფორმაციის გადაცემის და ოპერატიული რეაგირების სქემას მოიცავს, რომელიც გულისხმობს სხვადასხვა დონეს შორის შეფერხებებისა და ავარიების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას და ანტისარისკო ღონისძიებათა განხორციელებას ადგილზე, საამქროს ძალებით ან მაღალი დონის მენეჯერის კოორდინირების დახმარებით.

ახალ სქემაში განსაზღვრულია, ასევე, დანადგარის/საამქროს/ტექნოლოგიური ციკლის გამართულ მუშაობაზე პასუხისმგებლობა კონტროლის სხვადასხვა დონეზე. ეს ნიშნავს, რომ დანადგარებთან უშუალო კონტაქტში მყოფი პერსონალი პასუხს აგებს ამ დანადგარის ნორმალურ ფუნქციონირებაზე. გარდა იმ შემთხვევებისა, რომლებიც მის კონტროლქვეშ არ შეიძლება ყოფილიყო, პერსონალი ვალდებულია უზრუნველყოს ტექნოლოგიური ციკლის მისთვის ჩაბარებული ელემენტის უწყვეტი მუშაობა. მსგავსი დავალებები და შესაბამისი პასუხისმგებლობა აქვთ დაკისრებული საშუალო და მაღალი დონის მენეჯერებსაც.

ტექნიკური კონტროლის წარმოდგენილი სქემა მრავალი სახის მცირე თუ საშუალო ზომის ავარიის რისკებისაგან თავის დაცვის, ასევე, ავარიულ სიტუაციაში ოპერატიული მოქმედების შესაძლებლობას იძლევა. საბოლოო ჯამში, იგი კომპანიის ტექნოლოგიური რისკების ხარისხის შემცირების ინსტრუმენტი შეიძლება გახდეს.

**ხარისხის კონტროლის რეორგანიზაცია.** წუნის ოდენობა წარმოებული პროდუქციის საერთო მოცულობაში მრავალასპექტიანი მოვლენაა. დანადგარების მუშაობის შეფერხების, გაცვეთილობის, პერსონალის შეცდომების და სხვა მრავალი მიზეზის გამო, გამოშვებული პროდუქციის ყოველი ერთეული შეიძლება მოხვდეს კონდიციური ან წუნდებული პროდუქციის კლასში. რაც უფრო სრულყოფილია დანადგარები და ტექნოლოგია, მით უფრო მეტია კონდიციური პროდუქციის გამოშვების ალბათობა. თუმცა, გარკვეული რაოდენობის წუნდებული პროდუქციის მიღების შესაძლებლობა მაინც არსებობს.

შემოსავლის მიღება შეიძლება მხოლოდ ხარისხიანი, კონდიციური პროდუქციის გაყიდვის შედეგად. მყიდველი არ გადაიხდის ფულს უხარისხო პროდუქციაში, მოითხოვს ფულის უკან დაბრუნებას და შესაძლოა სარჩელიც აღძრას მიყენებული მატერიალური და მორალური ზარალის ანაზღაურების მოთხოვნით. ასე რომ, წუნდებული პროდუქციის გამოშვება საწარმოსათვის წმინდა დანაკარგებს ნიშნავს. ასეთი პროდუქციის წარმოების, დასაწყობების, ტრანსპორტირების, პირგასამტეხლოს, სასამართლო და უტი-

ლიზაციის ხარჯებს მენარმე იხდის. ამდენად, სჯობს წუნდებული პროდუქციის პრობლემა მოგვარდეს ადგილზევე. წუნის აღმოჩენის შემდეგ შეიძლება მისი დაბალ ფასად გაყიდვა, გადამუშავება ან უტილიზაცია.

წუნი წარმოადგენს ერთეულ პროდუქციაზე შრომის, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსებისა და დროის ზედმეტ ხარჯვას. წუნდებული პროდუქცია უნდა გაანადგურო, მოახდინო მისი უტილიზაცია ან ჯართად გაყიდო. წუნის პროცენტის ზრდა ნიშნავს პროდუქციის ხარისხის კონტროლის დახარჯების გადიდებას. ამას ემატება საგარანტიო ვალდებულებების შესრულების დანახარჯები უკვე გაყიდული წუნდებული პროდუქციის თაობაზე პრეტენზიის მიღების შემთხვევაში.

ამგვარი ხარჯების მინიმიზაციის მიზნით, კომპანიებში ინერგება წარმოებული პროდუქციის ხარისხის კონტროლის სისტემები. ხარისხის კონტროლის დროს ხდება პროდუქციის ნიმუშების მნიშვნელოვანი მახასიათებლების შემოწმება. თუმცა გაზომვის მეთოდები და გაზომვი ხელსაწყოები იდეალურები არ არიან, ამიტომ გაზომვის შედეგებს ახლავს შეცდომები. ეს გაზომვის თეორიის აქსიომაა. ამიტომ, როცა გაზომვის შედეგად დასკვნა გამოაქვთ, იგი შეიძლება იყოს როგორც ჭეშმარიტი, ასევე მცდარი. ნებისმიერი კონდიციური ნიმუში შეიძლება იდენტიფიცირებულ იქნას, როგორც ხარისხიანი და მიუერთდეს კლასს „კონდიციური“, ან შეცდომით მიჩნეულ იქნას წუნდებულად და მიუერთდეს კლასს „წუნდებული“. გამოდის, რომ ხარისხიანი პროდუქციის მხოლოდ ნაწილი იქნება გაგზავნილი გასაყიდად და მოიგანს შემოსავალს. მეორე ნაწილი კი, იმის გამო, რომ წუნდებულად ჩაითვალა, შემოსავალს არ მოიგანს და წარმოების ხარჯებს გაადიდებს.

იგივე შეიძლება მოხდეს იმ პროდუქციის შემოწმების დროს, რომელიც წუნდებულია. გაზომვის შედეგად, ასეთი პროდუქციის მხოლოდ ნაწილი შეიძლება იქნეს მიჩნეული უხარისხოდ, მეორე ნაწილი კი, მცდარად, კონდიციურად და მიემატოს კლასს „კონდიციური“, რასაც მოჰყვება ზემოთ აღნიშნული დანახარჯები.

წუნდებული პროდუქციის მოცულობის შემცირების მიზნით აუცილებელია მუდმივი ზრუნვა საწარმოო დანადგარების სრულყოფაზე, მათ დროულ განახლებაზე, აწყობასა და რემონტზე. შედეგად, გაიზრდება კონდიციური პროდუქციის გამოშვების ალბათობა. ამის შემდგომ აუცილებელია საკუთრივ კონტროლის პროცესის სრულყოფა, რათა შემცირდეს ზემოთ აღნიშნული შეცდომების ოდენობა.

ორივე გზა საკმაოდ ძვირადღირებულს წარმოადგენს – ერთი მხრივ, მოდერნიზაცია ბუნებრივი და პროგრესული გამოსავალია. მეორე მხრივ, დანადგარებისა და ტექნოლოგიების მოდერნიზაცია, გარდა დადებითი საწარმოო ეფექტისა (წუნის ოდენობის

შემცირება), შეიცავს დანაკარგებისა და ზარალების საფრთხეებს. მოდერნიზაცია ახალი ტექნოლოგიებისა და ტექნიკის დანერგვასთან დაკავშირებულ დამატებით ხარჯებსა და დამატებით რისკებს („ინოვაციური“ რისკები) ნიშნავს.

„ინოვაციური“ რისკებს ახლავთ პირდაპირი და ირიბი დანაკარგები. პირდაპირი დანაკარგები წარმოიშობა ახალი და ძვირი ტექნიკის, დანადგარების, ტექნოლოგიური ხაზების მწყობრიდან გამოსვლის, მუშაობის შეფერხების და განადგურების შედეგად. ხშირად ამის მიზეზი ხდება „ეკონომია“ მუშებისა და საინჟინრო-ტექნიკური პერსონალის მომზადებაზე. ირიბი დანაკარგები წარმოადგენს დამატებით ხარჯებსა და არმიღებული მოგებას, რომლებიც დაკავშირებულია ტექნიკური და ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვასთან, მათ ნგრევასა და მოულოდნელ გაჩერებასთან. თუ თანამედროვე ტექნოლოგიურ დანადგარებთან მუშაობენ თეორიულად და პრაქტიკულად გაუთვითცნობიერებელი თანამშრომლები, მაშინ მკვეთრად იზრდება არაგეგმიური შეჩერებების, გაფუჭებისა და ავარიების ოდენობა. ეს კი მკვეთრად ზრდის ხარჯებს და ამცირებს წარმოების რენტაბელობას. საწარმოო საქმიანობის არასასიკეთო შედეგი ხშირად განპირობებულია დანადგარების არასწორი ექსპლუატაციით და წარმოების ტექნოლოგიის დარღვევით. ჯამში, ეს გარემოებები იწვევს წარმოებისა და გასაღების გეგმების შეუსრულებლობას, საკმარისზე ნაკლებ მოგებას.

თეორიულად, პროდუქციის ხარისხის კონტროლის პროცესი შეიძლება სხვადასხვანაირად ავანყოთ: ხარისხის კონტროლი შეიძლება საყოველთაო იყოს. ამ დროს მთლიანად მოწმდება ყოველი გამოშვებული ნაკეთობა და მიიღება გადანყვეტილება იმის შესახებ, კონდიციურია იგი თუ წუნდებული.

ხარისხის კონტროლის ორგანიზაციის მეორე მეთოდი შერჩევითია. ამ დროს მოწმდება არა ყველა გამოშვებული ერთეული, არამედ მხოლოდ ზოგიერთი, რომელიც ამ პარტიიდან შემთხვევით არის ამორჩეული. ამ ერთეულების შემოწმების შედეგები კი მთელ პარტიაზე ვრცელდება.

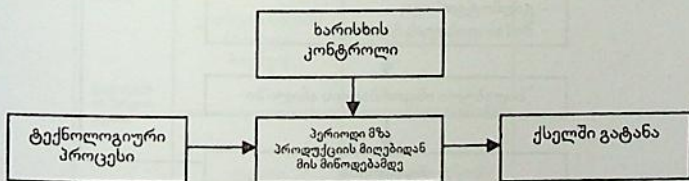
წარმოდგენილ მეთოდებს შორის განსხვავება ხარჯებშია. შერჩევითი კონტროლი უფრო იაფია, ვიდრე საყოველთაო. მეორე მხრივ, შერჩევითი კონტროლი არ იძლევა ისეთივე საიმედო შედეგებს წუნდებული პროდუქციის აღმოჩენაში, როგორსაც საყოველთაო კონტროლი.

როგორც ვიცით, რაც უფრო დიდია შერჩევის მოცულობა, მით უფრო ზუსტია შერჩევითი დაკვირვების შედეგები. გამომდინარე აქედან, მენარმეს თვითონ შეუძლია აარჩიოს შესამოწმებელი ერთეულების ოდენობა, გამომდინარე ხარისხის კონტროლზე დანახარჯების სიდიდისა და შერჩევითი კონტროლის შედეგებიდან.

საბოლოო ჯამში, პროდუქციის ხარისხის კონტროლის დროს მენარმე რამდენიმე ალტერნატივის წინაშე დგას: ა) გარისკოს და საერთოდ არ დახარჯოს თანხები კონტროლის განხორციელებაზე; ბ) ნაკლებად გარისკოს და შერჩევითი კონტროლის რომელიმე სქემა განახორციელოს – შედარებით იაფი ან შედარებით ძვირი, შერჩევის მოცულობიდან გამომდინარე; გ) საერთოდ არ გარისკოს და განახორციელოს ძალიან ძვირი, მაგრამ ძალიან საიმედო საყოველთაო კონტროლი.

პროდუქციის ხარისხის კონტროლის მიზანს წარმოადგენს კონდიციური პროდუქციის მიღების ალბათობის გადიდება, წუნდებული პროდუქციის დროულად აღმოჩენა და უტილიზაცია. მოცემული პრობლემის მოგვარება უფრო ფართო მიდგომის საფუძველზე შეიძლება. ამისათვის ხარისხის კონტროლის სისტემა შეიძლება გადავანყოს ისე, რომ მისი მიზანი იყოს არა წუნდებული პროდუქციის აღმოჩენა და მისი განცალკევება კონდიციურისაგან, არამედ იმ მიზეზების აღმოფხვრა და კონტროლი, რომლებიც წუნდებული პროდუქციის გაჩენას იწვევს.

ხარისხის მართვის სისტემა, რომელიც აქამდე იყო განხილული, უზრუნველყოფს არა უხარისხო პროდუქციის წარმოშობის მიზეზის აღმოფხვრას, არამედ ეძებს უკვე გამოშვებულ უხარისხო ერთეულებს. ეს სისტემა ქვემოთ მოყვანილ ნახაზზეა წარმოდგენილი:

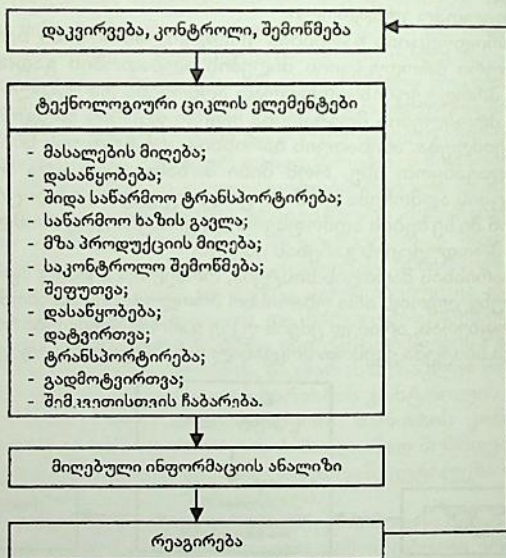


ნახ 6.8. ხარისხის კონტროლის მარტივი სქემა

ხარისხის მართვის მიმართ სხვანაირი მიდგომა წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემულ სქემაზე. ამ სქემაზე ხარისხის მართვისადმი აბსოლუტურად სხვაგვარი მიდგომაა გამოყენებული. ამ შემთხვევაში, იმართება ყველა ის ფაქტორი, რომელთაც შეიძლება შედეგად მოჰყვეს უხარისხო პროდუქციის მიღება.

როგორც სქემაზე ჩანს, ხდება ტექნოლოგიური ციკლის შემდეგ ელემენტებზე დაკვირვება: ა) მასალა-ნედლეულისა და მაკომპლექტებელი დეტალების ხარისხზე საწარმოში მათი მიღების მომენტში; ბ) საწყობში მასალა-ნედლეულის, მაკომპლექტებელი დეტალების და მზა საქონლის დასაწყობებისა და შენახვის პირო-

ბებზე; გ) მასალა-ნედლეულის, მაკომპლექტებელის და მზა საქონლის შიდა სანარმოო და გარე ტრანსპორტირების პირობებზე დაკვირვება; დ) სანარმოო ხაზზე ნახევარფაბრიკატების მოძრაობის პირობებზე დაკვირვება; ე) მზა პროდუქციის ხარისხის შემოწმება; ვ) შეფუთვის პირობებზე დაკვირვება; ზ) შიდა სანარმოო და გარე დატვირთვა-გადმოტვირთვის პირობებზე დაკვირვება; თ) შემოწმება შემკვეთზე ჩაბარების მომენტში.



სქემა 6.9. ხარისხის კონტროლის რეორგანიზებული სქემა

დაკვირვების, კონტროლისა და შემოწმების ინსტრუმენტების მეშვეობით, შესაძლებელია უხარისხო პროდუქციის გამოშვების რისკის წარმომშობი მიზეზების მაღალი სიზუსტით იდენტიფიკაცია, რის შემდეგაც ხარისხის მართვის სისტემა გადადის შემდეგ ეტაპზე – როდესაც უხარისხო პროდუქციის წარმომშობის მიზეზები უკვე იდენტიფიცირებულია, მიღებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე დგინდება, სანარმოო ტექნოლოგიური ციკლის რომელ ელემენტში არსებულ დარღვევებს მოსდევს შედეგად უხარისხო პროდუქციის გაჩენა გადამუშავების/მიწოდების პროცესში.

ხარისხის მართვის სისტემის რეორგანიზაცია ითხოვს იგივე პრობლემის გადაჭრას, რომელიც უკვე განვიხილეთ ხარისხის კონტროლის მარტივი სისტემის განხილვისას: მმართველობითი პერსონალი იძულებულია აირჩიოს ხარისხის მართვის სისტემის მასშტაბები: ა) შექმნას ხარისხის მართვის ცალკე განყოფილება, რომელიც განახორციელებს ხარისხის მართვის პოლიტიკას და ანგარიშვალდებული იქნება უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების წინაშე და შეეგუოს დამატებით დანახარჯებს, დამატებით პერსონალს და კონტროლის კიდევ ერთ სისტემას ორგანიზაციაში; ბ) გადაანანილოს ხარისხის მართვის სისტემის ფარგლებში არსებული ამოცანები სხვადასხვა დონის მმართველობით პერსონალს შორის და შეეგუოს იმას, რომ ეს ადამიანები იძულებულნი იქნებიან, მათი უშუალო ვალდებულებების გარდა, ხარისხის მონიტორინგის ფუნქციაც შეითავსონ, რაც შედარებით იაფი დაჯდება დანახარჯების თვალსაზრისით, მაგრამ მოუმატებს ფუნქციებს არსებულ პერსონალს; გ) შეარჩიოს რომელიმე შუალედური ვარიანტი.

**ასორტიმენტის რეორგანიზაცია.** მარკეტინგის თეორია იძლევა რეალიზაციის რისკების მართვის შესანიშნავ ინსტრუმენტს. ჩვენთვის ეს ინსტრუმენტი ცნობილია „ბოსტონის მატრიცის“ სახელით (იხ. ნახ. 6.10.).

მაღალი	კითხვის ნიშანი (რთული ბაეში)	ვარსკვლავი
გაყიდვების ზრდის ტემპი		
დაბალი	ძალი	მწველი ძროხა
	დაბალი ბაზრის წილი	მაღალი

ნახ. 6.10 ბოსტონის მატრიცა

იმდენად, რამდენადაც მოცემული სქემა დანვრილებით განიხილება მარკეტინგის თეორიაში, აქ ამ სქემის მხოლოდ საკვანძო ელემენტებს განვიხილავთ.

სქემა აჩვენებს, კომპანიის სასაქონლო ასორტიმენტიდან რომელ საქონელს რა თვისებები ახასიათებს. შედარებისათვის შერჩეულია ორი თვისება: 1. რა წილი უჭირავს მოცემულ საქონ-

ნელს ბაზარზე; 2. რა ტემპით იზრდება მოცემული სქონლის გაყიდვების მოცულობა. ამ თვისებების მიხედვით, გამოიყოფა ოთხი ტიპის საქონელი:

- **კითხვის ნიშანი (რთული ბავშვი).** მოცემული პროდუქტი ხასიათდება ბაზრის მცირე წილით, ამავე დროს, გაყიდვების ზრდის მაღალი ტემპი გააჩნია. ეს შეიძლება იყოს ბაზარზე ახალგაშული საქონელი, რომელთან დაკავშირებითაც კომპანიას ჯერ კიდევ არ გააჩნია დაზუსტებული პროგნოზები – შეძლებს მოცემული საქონელი ბაზრის დაპყრობას, თუ ჩავარდება. ბაზრის დაბალი წილი მეტყველებს იმაზე, რომ მოცემული პროდუქტი ცოტა ხნის წინათ ჩაერთო ბაზარზე კონკურენტულ ბრძოლაში. ამავე დროს, გაყიდვების ზრდის მაღალი ტემპი გულისხმობს, რომ მომხმარებელი გარკვეული ინტერესით ეკიდება მოცემულ პროდუქტს. თუ მომხმარებელმა მიიღო საქონელი, მას დიდი შანსი აქვს გადავიდეს „ვარსკვლავის“ კატეგორიაში. წინააღმდეგ შემთხვევაში, იგი „ძალის“ კატეგორიაში გადავა. კითხვის ნიშანს თან ახლავს ძლიერი მარკეტინგული კომპანია, რომლის მიზანიცაა საქონლის ბაზარზე დამკვიდრება. ამდენად, მოცემული პროდუქტის არსებობა კომპანიის ასორტიმენტში საკმაოდ დანახარჯიანია. მიუხედავად ამისა, კომპანიას ესაჭიროება ასეთი პროდუქტები ბაზარზე პოზიციების შენარჩუნების, ახალი ბაზრების ათვისების და განვითარებისათვის;

- **ვარსკვლავი.** მოცემული პროდუქტი ხასიათდება ბაზრის დიდი წილით, ამავე დროს, გაყიდვების ზრდის მაღალი ტემპი გააჩნია. ესაა საქონელი, რომელმაც პოპულარობა მოიპოვა ბაზარზე. ბაზრის მაღალი წილი მეტყველებს იმაზე, რომ მოცემულმა პროდუქტმა გაიმარჯვა ბაზარზე კონკურენტულ ბრძოლაში და დაიმკვიდრა მასზე გამუდმებით მზარდი საკუთარი წილი. გაყიდვების ზრდის მაღალი ტემპი აჩვენებს, რომ მომხმარებელი სულ უფრო მეტად ინტერესდება მოცემული პროდუქტით. ამ საქონელს დიდი შანსი აქვს, გადავიდეს „მწველი ძროხის“ კატეგორიაში, როდესაც მას შერჩება მომხმარებელთა გარკვეული ოდენობა მუდმივი კლიენტურის სახით. განსაკუთრებულად მწვავე კონკურენციის პირობებში, იგი შეიძლება პირდაპირ გადავიდეს „ძალის“ კატეგორიაში. ვარსკვლავს აღარ სჭირდება ძლიერი მარკეტინგული კომპანია, როგორც ეს კითხვის ნიშნისათვის იყო საჭირო, თუმცა საწარმოს მაინც უნევს საქონლის ბაზარზე მზარდად წინსვლისათვის გარკვეული მოქმედებების განხორციელება. მოცემულ პროდუქტს საკმაოდ მოგება მოაქვს კომპანიისათვის, მაგრამ გარკვეული მხარდაჭერაც ესაჭიროება. ვარსკვლავი საწარმოს ლოკომოტივის წარმოადგენს – იგი კომპანიის სახე და ლიდერი საქონელია;

- **მწველი ძროხა.** მოცემული პროდუქტი ხასიათდება ბაზრის დიდი წილით, ამავე დროს, გაყიდვების ზრდის დაბალი ტემპი

გააჩნია. ესაა საქონელი, რომელმაც გაიარა ვარსკვლავის სტადია, გაიმარჯვა კონკურენტულ ბრძოლაში, მოიპოვა ბაზრის მყარი სეგმენტი, მდგრადი კლიენტურა, და აგრძელებს ამ საქონლის შექმნას ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. ბაზრის მაღალი წილი მეტყველებს იმაზე, რომ მოცემულმა პროდუქტს მუდმივი, შეჩვეული კლიენტურა ჰყავს. გაყიდვების ზრდის დაბალი ტემპი აჩვენებს, რომ მოცემულ პროდუქტს ნაკლებად ჰყავს ახალი მომხმარებელი. თუ კომპანია მიმართავს დიფერენციაციის სტრატეგიას, ამ საქონელს აქვს შანსი კვლავ გადავიდეს „ვარსკვლავის“ კატეგორიაში, თუმცა არის იმის ალბათობაც, რომ მზარდი და განვითარებადი ბაზარი ერთ მშვენიერ დღეს მინიმუმამდე შეამცირებს ამ პროდუქტისადმი ერთგული მომხმარებლების ოდენობას და „მენველი ძროხა“ გადავა „ძალღის“ კატეგორიაში. „მენველ ძროხას“ არ სჭირდება მარკეტინგული კომპანია, რადგან მას უკვე ჰყავს კლიენტურა. პრომოუშენზე დანახარჯების სიმცირის გამო, მოცემული პროდუქტიდან საწარმო ძალიან დიდ მოგებას ღებულობს, რაც განსაზღვრავს სწორედ ამ საქონლის სახელწოდებას;

- **ძალღი.** მოცემული პროდუქტი ხასიათდება ბაზრის დაბალი წილით, ამავე დროს, გაყიდვების ზრდის დაბალი ტემპი გააჩნია. ესაა საქონელი, რომელიც ამ კატეგორიაში მოხვდა კითხვის ნიშნის, ვარსკვლავის ან მენველი ძროხის პოზიციებიდან. ამ საქონელს აღარ ჰყავს კლიენტურა და ამდენად, მცირე ადგილი უჭირავს ბაზარზე. მან ან ვერ გაუძლო კონკურენტულ ბრძოლას, ან მომხმარებელმა არ მიიღო, ან კიდევ სასიცოცხლო ციკლის ბოლო ეტაპზე იმყოფება. ბაზრის დაბალი წილი მეტყველებს იმაზე, რომ მოცემულ პროდუქტს დაბალი შემოსავლები მოაქვს. გაყიდვების ზრდის დაბალი ტემპი აჩვენებს, რომ პროდუქტმა დაკარგა მომხმარებელი. საეჭვოა, რომ კომპანიის რაიმე მოქმედებამ გადაიყვანოს ეს საქონელი თუნდაც კითხვის ნიშნის კატეგორიაში, თუ, რა თქმა უნდა, არ არის ლაპარაკი ძველი საქონლით აბსოლუტურად ახალ ბაზარზე წარმატებით გასვლის მცირე ალბათობაზე. ძალღი დაბალშემოსავლიანია და, სავარაუდოდ, ვერ ანაზღაურებს მასზე გაწეულ დანახარჯებს, ამდენად, კომპანიისთვის ყველაზე ოპტიმალურ ვარიანტს ძალღთან დაკავშირებით მისი წარმოებიდან მოხსნა წარმოადგენს.

მოდით, ვნახოთ, რა საფრთხეებს შეიცავს კომპანიისათვის სიტუაცია, როდესაც მის სასაქონლო ასორტიმენტში დიდი ოდენობით შედის ძალღები და კითხვის ნიშნები. შემდეგ კი შევხედოთ, რა შედეგებს გვაძლევს ასორტიმენტის რეორგანიზაცია მასში ვარსკვლავებისა და მენველი ძროხების წილის ზრდის შედეგად.

დავუბრუნდეთ მინდია ბერიძეს და მის საცხოვრებელს. დავუშვათ, რომ მენარმე მოცემულ წელს უშვებს ოთხი სახის პროდუქტს:

1. შოთის პური; 2. „ბუბლიკი“; 3. „მეგრული ფუნთუშა“; 4. სტანდარტული მრგვალი „ქარხნული პური“. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში წარმოდგენილია მოგების ოდენობა, რომელიც მიიღება ყოველი პროდუქტის წარმოებიდან წლის განმავლობაში:

ცხრილი 6.1. საცხოვრის ასორტიმენტი და კომპანიის მოგება

	პროდუქტი	წილი ბაზარზე	გაყიდვების ზრდის წლიური ტემპი	წლიური შემოსავალი რეალიზაციიდან, ლარი	წლიური დანახარჯები წარმოებაზე (პრომოუშენის ხარჯების გარეშე), ლარი	პრომოუშენის დანახარჯები, ლარი	წლიური მოგება
1	შოთის პური	35%	4%	10000	5000	500	4500
2	„ბუბლიკი“	7%	3%	3000	2500	300	200
3	„მეგრული ფუნთუშა“	3%	20%	3000	2800	700	-500
4	„ქარხნული პური“	9%	2%	7000	8000	200	-1200
	სულ			23000	18300	1700	3000

როგორც ცხრილიდან ჩანს, მინდია ბერიძის საწარმოს სასაქონლო ასორტიმენტი ერთი „მეწველი ძროხისაგან“ (შოთის პური), ერთი „კითხვის ნიშნისაგან“ („მეგრული ფუნთუშა“) და ორი „ძაღლისაგან“ შედგება („ბუბლიკი“ და „ქარხნული პური“). ყველაზე პოპულარულ პროდუქტს შოთის პური წარმოადგენს, რომელიც კომპანიისათვის ძირითადი მოგების მომტანია. მცირე მოგება „ბუბლიკსაც“ მოაქვს, ხოლო რაც შეეხება „ქარხნულ პურს“, იგი კომპანიის საერთო მოგებას 1200 ლარით ამცირებს. „მეგრული ფუნთუშა“ გაყიდვების ზრდის მაღალი ტემპით ხასიათდება და შესაძლოა, დროთა განმავლობაში მოგებიანი გახდეს, მაგრამ, ჯერ-ჯერობით, არ შეიძლება დარწმუნებით ამის თქმა.

ქვემოთ მოცემულია კომპანიის ასორტიმენტის რეორგანიზაციის ერთ-ერთი ვარიანტი. ამ შემთხვევაში, მინდია ბერიძემ უარი თქვა „ძაღლებზე“, როგორც უპერსპექტივო პროდუქტებზე და მათ ნაცვლად შემოიტანა ორი ახალი პროდუქტი: „აჭარული ფუნთუშა“ და „მესხური პური“. გარდა ამისა, მან გააღიდა მარკეტინგული აქტიურობა „მეგრულ ფუნთუშასთან“ დაკავშირებით და მოახერხა მისი გადაყვანა „ვარსკვლავის“ კატეგორიაში.

ცხრილი 6.2. საცხოვრის განახლებული ასორტიმენტი და კომპანიის მოგება

პრო-დუქტი	წილი ბაზარზე	გაყიდვების ზრდის წლიური ტემპი	წლიური შემოსავალი რეალიზაციიდან, ლარი	წლიური დანახარჯები წარმოებაზე (პრომოქშენის ხარჯების გარეშე), ლარი	პრომოქშენის დანახარჯები, ლარი	წლიური მოგება
1 ლავაში	35%	4%	10000	5000	500	4500
2 „აჭარული ფუნთუშა“	4%	17%	3000	2800	800	-600
3 „მეგრული ფუნთუშა“	18%	22%	6000	3500	1500	1000
4 „მესხური პური“	3%	15%	3000	2200	800	0
სულ			22000	13500	3600	4900

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ამჟერად კომპანიის ასორტიმენტი შედგება ერთი „მწველი ძროხისაგან“ (შოთის პური), ორი „კითხვის ნიშნისაგან“ („აჭარული ფუნთუშა“ და მესხური პური) და ერთი „ვარსკვლავისაგან“ შედგება („მეგრული ფუნთუშა“). ყველაზე პრობლემურ და მოგებიან პროდუქტს კვლავ შოთის პური წარმოადგენს, მესხური პურისაგან მენარმე ნულოვან მოგებას ღებულობს, ხოლო „აჭარული ფუნთუშა“, პრომოქშენზე მაღალი დანახარჯების გამო, კომპანიას, ჯერჯერობით, ზარალს აძლევს – მაგრამ ორივე „კითხვის ნიშანია“ და შესაძლოა ერთი მაინც გადავიდეს ვარსკვლავის კატეგორიაში. „მეგრული ფუნთუშა“ ბაზრის მაღალი წილით და გაყიდვების ზრდის მაღალი ტემპით ხასიათდება და კომპანიის მოგებას 1000 ლარით ზრდის.

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის მთლიანი შემოსავლები რეალიზაციიდან ახალი ასორტიმენტის პირობებში უფრო მცირეა, ხოლო პრომოქშენზე ჯამური დანახარჯები – უფრო მაღალი, ხარჯიანი „ძაღლების“ ასორტიმენტიდან ამოღების შემდეგ კომპანიის წლიური დანახარჯების ოდენობა (პრომოქშენის გარეშე) საგრძნობლად დაეცა და ჯამში მენარმე უფრო მეტ მოგებას ღებულობს, ვიდრე ადრე წარმოდგენილი ასორტიმენტის პირობებში.

ასორტიმენტის რეორგანიზაცია შეიძლება გახდეს რეალიზაციის რისკებისათვის თავის არიდების ინსტრუმენტი, რაც დადებითად იმოქმედებს რეორგანიზაციის განმახორციელებელი კომპანიის მოგებიანობისა და ეფექტიანობის დონეზე.

**ფინანსური ნაკადების რეორგანიზაცია.** ქვემოთ მოყვანილი ანალიზი ლიკვიდუზიურობის რისკისაგან თავის არიდების ღონისძიებებს მოიცავს, რომელთა მიღწევაც შესაძლებელია ფინანსური ნაკადების მოძრაობის რეორგანიზაციის მეშვეობით.

ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში წარმოდგენილია მინდია ბერიძის საცხოვრის ფულადი ნაკადების მოძრაობის ანგარიშის პროექტი მომდევნო წლისათვის. მენარმემ შეადგინა მოცემული ანგარიში, რათა დაენახა, როდის აღმოჩნდება მისი საწარმო არალიკვიდურ პერიოდებში და ეანგარიშა, რა ოდენობის მოკლევადიანი კრედიტის აღება დასჭირდებოდა მას ამ პერიოდების გადასალახავად.

ცხრილი 6.3. ფულადი ნაკადების მოძრაობის ანგარიში

	ანგარიშის მუხლები	თვეები											ჯამი			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12		
	<b>ფულადი ნაკადების შემოდინება</b>															
1	შემოსაქვლები საწარმოს პროდუქციის რეალიზაციიდან	1000	1200	1250	1100	1300	1250	1100	900	1100	1200	1250	1300	1350		13500
2	შემოსაქვლები ფასიანი ქალაქებიდან				450				450					450		1350
3	წინა პერიოდის დებიტორული დავალიანების ამოღება	300	300	300	300	250	250	250	250	200	200	200	200	200		3000
4	სხვა შემოსაქვლები			50		100			75				90			315
	<b>სულ ფულადი ნაკადების შემოდინება</b>	1300	1500	1600	1850	1650	1600	1350	1675	1300	1400	1450	1500	1550		15615
	<b>ფულადი ნაკადების გადინება</b>															
1	მასალა-ნედლეული	1200			1200			1200				1200				4800
2	კომუნალური ხარჯები	100	150	130	115	100	135	120	115	120	110	140	120	120		1435
3	ხელფასი	350	350	350	350	350	450	450	450	350	350	350	350	350		4500
4	გადასახადები			300	400		300			300			300			1600
5	სარგებელი ალბულებზე სესხებზე	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		1200
6	წინა პერიოდის კრედიტორული დავალიანების დაფარვა			500				500			500					1500
7	სანაჯი	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		1200
8	რემონტი			50			50			50			50			200
9	რეკლამა		200					200			200					600
10	სხვა ხარჯები			100			100			100			100			400
	<b>სულ ფულადი ნაკადების გადინება</b>	1850	870	1400	2365	650	1235	2670	745	1120	2560	690	1130	1130		17435
	<b>წამთი პერიოდის ბოლოს კუმულაცია</b>	-350	630	-30	-415	1000	265	-1320	910	180	-1160	850	635			1190
		-350	630	-30	-415	1000	265	-1320	910	180	-1160	850	635			1190

როგორც ვხედავთ, მიუხედავად წლიური წმინდა ფულადი ნარჩენისა, რომელიც ნულზე მეტი ციფრია და ამით აჩვენებს, რომ მთლიანობაში ფულადი ნაკადების შემოდინება აჭარბებს ფულადი ნაკადების გადინებას, ჩვენ შეგვიძლია ვნახოთ, რომ მინდია ბერი-

ძე უარყოფითი მონეტარული შედეგით ამთავრებს 5 თვეს (იანვარი, მარტი, აპრილი, ივლისი და ოქტომბერი). თუ შევხედავთ კუმულაციის სტრიქონს, აღმოვაჩინებთ, რომ ეს ყველაფერი აისახება იანვარში, აპრილში, ივლისსა და ოქტომბერში ლიკვიდურობის პრობლემებში კომპანიისათვის.

ცხრილი 6.4. ფულადი ნაკადების რეორგანიზებული მოძრაობის ანგარიში

	ანგარიშის მუხლები	თვეები												ჯამი	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	<b>ფულადი ნაკადების შემოღება</b>														
1	შემოსავლები სანარშოს პროდუქციის რეალიზაციიდან	1000	1200	1200	1100	1300	1200	1100	900	1100	1200	1250	1300	13960	
2	შემოსავლები ფასიანი ქაღალდებიდან				450				450				450	1350	
3	წინა პერიოდის დებიტორული დავალიანების ამოღება	300	300	300	300	250	250	250	200	200	200	200	200	3000	
4	სხვა შემოსავლები			50		100			75			90		315	
	<b>სულ ფულადი ნაკადების შემოღება</b>	1500	1500	1600	1650	1450	1450	1350	1475	1300	1400	1540	1950	16415	
	<b>ფულადი ნაკადების გადინება</b>														
1	მასალა-ნედლეული	600	600		600	600		600	600		600	600		4800	
2	კომუნალური ხარჯები	100	120	100	115	100	135	120	115	120	110	140	120	1435	
3	ხილფასი	350	350	350	350	350	400	450	400	350	350	350	350	4550	
4	გადასახადები			300	400		300			300			300	1600	
5	სარგებელი აღებულ სესხებზე	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	
6	წინა პერიოდის კრედიტორული დავალიანების დაფარვა			600				600			600			1800	
7	საწვავი	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	
8	რემონტი			50			50			50			50	200	
9	რეკლამა		200					200			200			600	
10	სხვა ხარჯები			100			100			100			100	400	
	<b>სულ ფულადი ნაკადების გადინება</b>	1250	1470	1630	1645	1260	1235	2070	1365	1120	1940	1290	1120	17425	
	<b>ნაშთი პერიოდის ბოლოს</b>	60	30	-30	185	400	265	-720	310	160	-860	280	830	1190	
	<b>კუმულაცია</b>	60	60	60	235	635	900	180	490	650	110	360	1190		

თუ ცხრილს დეტალურად შევისწავლით, აღმოვაჩინებთ, რომ იანვარი, აპრილი, ივლისი და ოქტომბერი ყველაზე მძიმე თვეებია

საწარმოსათვის ფულად გასაველებთან დაკავშირებით – სწორედ ამ თვეებზე მოდის მასალა-ნედლეულის შექმნა, გადასახადების გადახდა და წინა პერიოდის კრედიტორული დავალიანებების დაფარვა. ამდენად, მენარმემ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება — რა გააკეთოს, რათა ლიკვიდუნარიანობა შეინარჩუნოს.

ლიკვიდუნარიანობის შენარჩუნებისათვის, მინდია ბერიძეს ორი ინსტრუმენტი გააჩნია: ა) აიღოს მოკლევადიანი სესხი და დაფაროს არალიკვიდური პერიოდის გარღვევა. სესხის დაფარვა კი შემდგომი თვეების შემოსავლებით განახორციელოს; ბ) გადააღოს ფინანსური ნაკადები ისე, რომ არალიკვიდურობის პერიოდები თავიდან აიცილოს.

ცხრილი 6.3. გვიჩვენებს არალიკვიდობის პრობლემის მარტივ გადაჭრას ფულადი გასაველების რეორგანიზაციის მეშვეობით. ნაცვლად იმისა, რომ გადაიხადოს მასალა-ნედლეულის ღირებულება წელიწადში ოთხჯერ, მინდია ბერიძე მიმწოდებელთან შეთანხმებით გადაანაწილებს გადასახდელ თანხას რვა თვეზე, ისე, რომ მასალა-ნედლეულის მოწოდება კვლავინდებურად ოთხჯერ მოხდეს წლის განმავლობაში. როგორც ცხრილიდან ჩანს, კომპანია ამ გადაწყვეტილების მიღებით, მიუხედავად იმისა, რომ წლის მანძილზე სამჯერ ამთავრებს თვეს უარყოფითი მონეტარული შედეგით, თავს არიდებს არალიკვიდობის პერიოდებს.

ფულადი ნაკადების რეორგანიზაცია შეიძლება პანაცეა აღმოჩნდეს საშუალო და მსხვილი საწარმოებისათვის, რომელთაც წლის განმავლობაში მრავალი სხვადასხვა სახის ფინანსური ოპერაციის განხორციელება უხდებათ. არალიკვიდობა ასეთი საწარმოებისათვის შეიძლება სრულიად მარტივი და, ერთი შეხედვით, უმნიშვნელო მიზეზის გამო დადგეს, მაგრამ შედეგები შეიძლება დამანგრეველი აღმოჩნდეს.

**აქტივისა და პასივის რეორგანიზაცია.** არაოპტიმალური ბალანსი რისკის ქვეშ მყოფი კომპანიის მაჩვენებელია. ბალანსის არაოპტიმალურობაში ვგულისხმობთ დამოკიდებულებას აქტივისა და პასივის მუხლებს შორის, რომლებიც აჩვენებენ, რომ კომპანიის სამეურნეო-ფინანსური საქმიანობის რომელიღაც სფეროში პრობლემებს აქვს ადგილი. შესაძლოა, ეს პრობლემები არ ჩანდეს ამ სფეროს უშუალო ანალიზის შედეგად, მაგრამ ბალანსის პროპორციების ანალიზის დროს შეიძლება ამგვარი რისკების მკაფიოდ იდენტიფიკაცია. ამდენად, რისკის მართვის პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის ბალანსის ანალიზს.

ცხრილი 6.5. საცხოვრის ნლიური ბალანსი

აქტივის მუხლები	თანხა, ლარი	პასივის მუხლები	თანხა, ლარი
<b>მიმდინარე აქტივები</b>		<b>ვალდებულებები</b>	
- ნაღდი ფული სალაროში;	1000	- მიწოდებიდან და მომსახურებიდან	5500
- ფული საბანკო ანგარიშზე;	3000	- ნარმოქმნილი ვალდებულებები;	
- მოკლევადიანი ინვესტიციები სა- ნარმოთა ფასიან ქვალდებში;	2500	- მოკლევადიანი სესხები;	7000
- მოთხოვნები მინოდებიდან და მომსახურებიდან;	3000	- გრძელვადიანი სესხების მიმდინარე ნაწილი;	1900
- ნედლეული და მასალები.	2400	- საგადასახადო ვალდებულებები.	2200
<b>გრძელვადიანი აქტივები</b>		<b>გრძელვადიანი ვალდებულებები</b>	
- ძირითადი საშუალებები;	15000	- გრძელვადიანი სესხები;	7550
- ძირითადი საშუალებების ცვეთა;	2900	<b>საკუთარი კაპიტალი</b>	
- პატენტი ორიგინალურ რეცეპტ- ტზე;	4000	- სანესტეხო კაპიტალი;	7000
- არაპატენტირებული აქტივის ამორ- ტიზაცია.	350	- გაუნაწილებელი მოგება;	2000
		- რეზერვები.	1000
<b>ჯამი</b>	<b>34150</b>	<b>ჯამი</b>	<b>34150</b>

კვლავ მიემართოთ მინდია ბერიძის საცხოვრის და ბუღალტერ-რიას ვენციით. ზემოთ მოყვანილ ცხრილში ნაჩვენებია კომპანიის ბოლო წლის ნლიური ბალანსი, რომელიც ბუღალტერისაგან მივიღეთ (სიმარტივისათვის, დავუშვათ, რომ მინდია ბერიძის ბიზნესი უკვე აღარ არსებობს ინდივიდუალური მენარმის ფორმით, არამედ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა აქვს მიღებული).

იმისათვის, რომ აღმოვაჩინოთ დარღვევები ბალანსის ნორმალურ სტრუქტურაში, ვისესხოთ ფინანსური მენეჯმენტის ინსტრუმენტებიდან ორი ფორმულა:

1. მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი. იგი წარმოადგენს მიმდინარე აქტივებისა და მიმდინარე ვალდებულებების ფარდობას და აჩვენებს, კრედიტებსა და ანგარიშსწორებაზე ვალდებულებათა რა ნაწილი შეიძლება დაიფაროს ყველა საბრუნავი სახსრების მობილიზებით:

$$L = (A_1 + A_2 + A_3) / (P_1 + P_2) \quad (6.1)$$

სადაც:

$A_1$  – ყველაზე ლიკვიდური აქტივებია (ფული სალაროში; ფული ანგარიშზე; მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებები);

$A_2$  – სწრაფად რეალიზებადი აქტივებია (დებიტორული დავალიანება 12 თვემდე დაფარვის ვადით);

$A_3$  – ნელა რეალიზებადი აქტივებია (მარაგები; დღგ შექმნილ ფასეულობებზე; გრძელვადიანი დებიტორული დავალიანება; სხვა საბრუნავი აქტივები);

$P_1$  - ყველაზე სასწრაფო ვალდებულებები (კრედიტორული დავალიანება);

$P_2$  - მოკლევადიანი პასივები (მოკლევადიანი სესხები; ვალდებულებები დივიდენდებზე დამფუძნებელთა მიმართ; სხვა მოკლევადიანი ვალდებულებები);

ფინანსურ მენეჯმენტში მიღებულია, ამ კოეფიციენტის მნიშვნელობა არ იყოს 1-ზე ნაკლები. ექსპერტების შეხედულებით, მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტის ოპტიმალური მნიშვნელობა უნდა იყოს არა უმცირეს 2,0-ისა.

თუ მოცემულ ფორმულაში ჩავსვამთ მონაცემებს ჩვენი ბალანსიდან, სადაც  $A_1=1000+3000+2500=6500$ ;  $A_2=3000$ ;  $A_3=2400$ ;  $P_1=5500$ ;  $P_2=7000+1900+2200=11100$  მივიღებთ:  $L = (6500+3000+2400) / (5500 + 11100) = 11900 / 16600 = 0,72$

როგორც ჩანს, მინდია ბერიძის კომპანიის ბალანსი ვერ აკმაყოფილებს მიმდინარე ლიკვიდობის მაჩვენებელს - თუ მენარმეს დასჭირდა ყველა მიმდინარე ვალდებულების ერთდროულად გასტუმრება, მას არ ექნება ამის შესაძლებლობა, რადგან მისი მიმდინარე აქტივები მიმდინარე ვალდებულებების მხოლოდ 72%-ს შეადგენს.

თუ ბალანსს დავაკვირდებით, აღმოვაჩინოთ, რომ კომპანიას ძალიან დიდი მოცულობის მოკლევადიანი სესხები აქვს აღებული. გარდა ამისა, მაღალია მიმწოდებლების მიმართ დავალიანებაც. მინდია ბერიძემ სასწრაფოდ უნდა გადაწყვიტოს აღნიშნული პრობლემები, თუ არ უნდა დროის რომელიღაც მომენტში არალიკვიდურ სიტუაციაში ჩადგეს. ჩვენი მეორე მაჩვენებელი, რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ, კიდევ ერთხელ დაგვიდასტურებს ამ პრობლემების არსებობას.

გარდა პასივში არსებული პრობლემებისა, პრობლემები არის აქტივის მხრივაც - ბალანსიდან აშკარად ჩანს, რომ მენარმეს პატარა ბრუნვა აქვს. წმინდა ფულადი ნარჩენები სალაროსა და საბანკო ანგარიშზე და მცირე მოცულობის მარაგები ამის ნათელი დადასტურებაა - თუ ამ ციფრებს შევადარებთ გრძელვადიანი აქტივების ღირებულებას, აღმოვაჩინოთ, რომ აბსოლუტური მაჩვენებლებით ისინი ბევრად უსწრებენ მოკლევადიანი აქტივების საერთო ღირებულებას, რაც საერთო ბრუნვის სიმცირეზე ან არაეფექტიან წარმოებაზე მიანიშნებს.

**2. ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი.** იგი წარმოადგენს საკუთარი კაპიტალის სიდიდის ფარდობას ბალანსთან და აჩვენებს საკუთარი სახსრების ხვედრ წილს დაფინანსების წყაროების საერთო ჯამში:

$$K = \text{საკუთარი კაპიტალი} / \text{ბალანსი} \quad (6.2)$$

ფინანსისტები თვლიან, რომ ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტის მნიშვნელობა 0,40-0,60 ფარგლებში უნდა მერყობდეს. თუ კოეფიციენტი 0,30-ს გაუტოლდება, ეს ნიშნავს, რომ კომპანია გადახდისუუნარობის რისკის ქვეშ დგას, რადგან მის პასივებში ძალიან დიდი წილი უჭირავს ვალდებულებებს გარე კრედიტორების მიმართ. თუ კოეფიციენტის მნიშვნელობა 0,70-მიაღწევს, ეს ნიშნავს, რომ კომპანიას თვითდაფინანსების მძლავრი რესურსი გააჩნია.

ჩვენი მაგალითისათვის  $K = 10000 / 34150 = 0,29$ , რაც ნიშნავს, რომ კომპანიას დამოუკიდებლობის დაბალი მაჩვენებელი გააჩნია. თუ ბალანსს შევხედავთ, დავინახავთ, რომ კომპანიას ძალიან დიდი ოდენობის მოკლე და გრძელვადიანი სესხები აქვს აღებული, რაც საფრთხის ქვეშ აყენებს მის სიცოცხლისუნარიანობას.

**ცხრილი 6.6. საცხოვრის წლიური ბალანსი ანტისარისკო ღონისძიებების განხორციელების შემდეგ**

აქტივის მუხლები	თანხა, ლარი	პასივის მუხლები	თანხა, ლარი
<b>მიმდინარე აქტივები:</b>		<b>ვალდებულებები:</b>	
- ნაღდი ფული სალაროში;	3000	- მიწოდებიდან და მომსახურებიდან წარმოქმნილი ვალდებულებები;	3500
- ფული საბანკო ანგარიშზე;	5000	- მოკლევადიანი სესხები;	5500
- მოკლევადიანი ინვესტიციები საწარმოთა ფასიან ქაღალდებში;	3000	- გრძელვადიანი სესხების მიმდინარე წაწილი;	1200
- მოთხოვნები მიწოდებიდან და მომსახურებიდან;	500	- საგადასახადო ვალდებულებები.	1900
- ნედლეული და მასალები.	3500		
<b>გრძელვადიანი აქტივები:</b>		<b>გრძელვადიანი ვალდებულებები</b>	<b>7000</b>
- ძირითადი საშუალებები;	13000	- გრძელვადიანი სესხები;	
- ძირითადი საშუალებების ცვეთა;	4900		
- პატენტის ორიგინალურ რეცეპტზე;	3800	<b>საკუთარი კაპიტალი</b>	<b>7000</b>
- არამატერიალური აქტივის ამორტიზაცია.	550	- საწესდებო კაპიტალი;	7150
		- გაუნაწილებელი მოგება;	4000
		- რეზერვები.	
<b>ჯამი</b>	<b>37250</b>	<b>ჯამი</b>	<b>37250</b>

მინდია ბერიძემ, შეაფასა რა ზემოთ დასახელებული კოეფიციენტების მნიშვნელობები, დაიწყო მოქმედებების განხორციელება ამ პრობლემების მოსაგვარებლად. უპირველეს ყოვლისა, მან მოახერხა წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება – რაც გამოიხატა ერთეულ პროდუქტზე პირდაპირი და ირიბი დანახარჯების მოცულობის შემცირებაში. მეორეც, აქტიური პრომოუშენის განხორციელებით, მან მიაღწია ბაზარზე საკუთარი წილის გადიდებას, რაც აისახა კომპანიის ბრუნვის გადიდებაში. მესამე, მინდია ბერიძემ მიაღწია დებიტორული დავალიანებების მინიმუმამდე შემცირებას. ამ მოქმედებებმა რამდენიმე შედეგი გამოიღო: ა) გაიზარდა კომპანიის მოგება; ბ) გადიდდა კომპანიის წმინდა ფულადი ნარჩენების მოცულობა; გ) შემცირდა მიმწოდებლების მიმართ დავალიანების

მასშტაბები; დ) შემცირდა მოკლევადიანი სესხების მოცულობა, რომლის ალებაც მენარმეს უნევს წლის განმავლობაში. საბოლოო ჯამში შემდეგი წლის ბალანსმა სხვა სახე მიიღო (იხ. ცხრილი 6.4).

ჩვენ შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ როგორც მიმდინარე ლიკვიდობის, ისე ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტების მნიშვნელობები ამჯერად ნორმის ზღვრებში არიან მოქცეულები:  $L = 15000 / 12100 = 1,29$ ;  $K = 18150 / 37250 = 0,49$ . რა თქმა უნდა, შეიძლება სიტუაციის შემდგომი გაუმჯობესება, რადგან სესხების მოცულობა ჯერ კიდევ დიდია, მაგრამ ამჯერად მინდია ბერიძე უფრო დაცულია გადახდისუნარობის რისკისაგან.

ფინანსური მენეჯმენტის არსენალში არის მრავალი მაჩვენებელი (კოეფიციენტი), რომელთა მეშვეობითაც მმართველობით პერსონალს შეუძლია გამუდმებით აკონტროლოს საწარმოს სამეურნეო-ფინანსური ოპერაციები და დროულად მიიღოს ანტისარისკო გადაწყვეტილებები პოტენციური საფრთხეებისაგან თავის დაცვის მიზნით.

**მართვის სტრუქტურის რეორგანიზაცია.** არაეფექტიანი მართვის სტრუქტურის მრავალი მაგალითის მოყვანა შეიძლება რეალური ცხოვრებიდან. ძალიან ხშირად ორგანიზაციებში არსებობენ ორმაგ დაქვემდებარებაში მყოფი სამსახურები. ესაა განყოფილებები, რომლებიც ერთზე მეტი თანამდებობის პირის წინაშე არიან ანგარიშვალდებულნი. მათ უნევთ ერთდროულად რამდენიმე ზემდგომი სტრუქტურული ერთეულიდან მიღებული დავალებების შესრულება, რომლებიც შეიძლება წინააღმდეგობაში მოდიოდეს ერთმანეთთან.

ორგანიზაციებში ხშირია ისეთი ქვედანაყოფების არსებობა, რომელთაც ერთნაირი ფუნქციები აკისრიათ. ფუნქციების დუბლირება ძალიან დიდ გაუგებრობას, უსიამოვნებას და შიდა საწარმოო კონფლიქტებს იწვევს ორგანიზაციის შიგნით. ეს არის სამსახურები, რომლებიც პრინციპში ერთი და იგივე საქმიანობას ეწევიან, მაგრამ სხვადასხვა სახელწოდებით.

არანაკლებ პრობლემებს ქმნიან სამსახურები, რომელთაც არა აქვთ მკაფიოდ განწერილი ფუნქციები. ასეთი განყოფილების თანამშრომელს შეიძლება დაავალო ყველაფერი, მას კი, თავის მხრივ, შეუძლია ყველაფერზე უარი თქვას. ძალიან ბევრი მაგალითის მოყვანა შეიძლება პრაქტიკიდან, როდესაც მმართველობითი გადანყვეტილება არ სრულდება იმის გამო, რომ კონკრეტული განყოფილება უარს ამბობს მის შესრულებაზე მოტივით: „ეს ჩემი საქმე არ არის“. დაქვემდებარებულობის არამკაფიო სქემა ორგანიზაციის გაუმართავი ფუნქციონირების ერთ-ერთ საკვანძო ელემენტს წარმოადგენს.

არაეფექტიანი მართვის სტრუქტურის კიდევ ერთ თვალსაჩინო მაგალითს წარმოადგენს ე. წ. „თითიდან გამოწოვილი“ სამსახურე-

ბი. ეს არის ორგანიზაციაში არსებული აბსოლუტურად ზედმეტი განყოფილებები და თანამდებობები, რომლებიც ასრულებენ ისეთ ფუნქციებს, რომელთა შეუსრულებლობით მოცემულ ორგანიზაციას არაფერი დააკლდება. უკიდურეს შემთხვევაში, ის ამოცანები, რომელთა შესრულებისათვის ორგანიზაციაში ცალკე სამსახურები იქმნება, თავისუფლად შეიძლება განხორციელდეს ერთი ადამიანის მიერ.

ძალზედ დაწვრილმანებული საშტატო სტრუქტურა ასევე პრობლემატურია ორგანიზაციისათვის. ასეთ ორგანიზაციაში ძალიან ბევრი სამსახურია ძალიან ბევრი უფროსით. ამ სამსახურებს შორის ძალიან დანაწილებულია კომპანიის წინაშე მდგომი ამოცანები.

რა შეიძლება იყოს მართვის არაეფექტიანი სტრუქტურის წარმოშობის მიზეზი? ამგვარი მიზეზები მრავალია. მკითხველს შეიძლება ახსოვდეს ეკონომიკური თეორიის კურსიდან X-არაეფექტიანობის ცნება – ესაა მონოპოლისტი, რომელიც, ბაზარზე გაბატონებული მდგომარეობის გამო, მაღალ მოგებას ღებულობს და ამიტომ თავს უფლებას აძლევს არაეფექტიანად იმუშაოს – გამოიყენოს მოძველებული ტექნოლოგიები, იქონიოს ზედმეტი განყოფილებები, რომლებშიც მენეჯერების ნათესავები და მეგობრები „მუშაობენ“ და ა. შ.

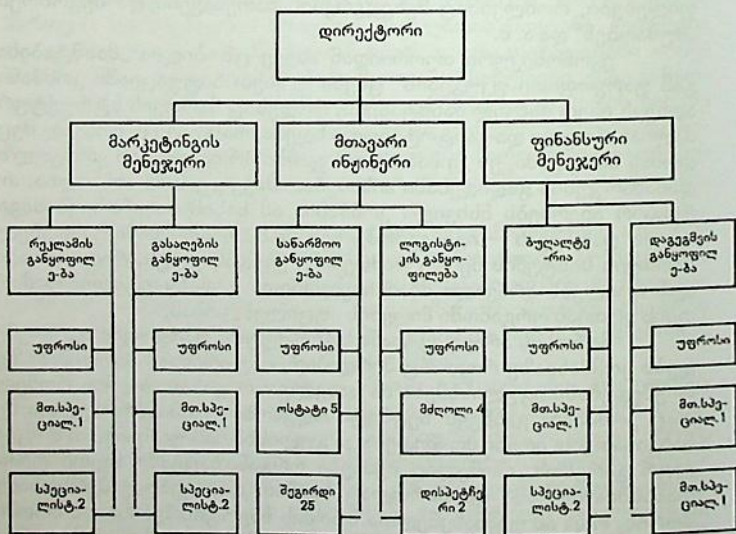
ეკონომიკური თეორიიდან ასევე ცნობილია „მასშტაბისაგან უარყოფითი უკუგების“ ცნება – ასეთ სიტუაციაში კომპანია აღწევს ისეთ მსხვილ მასშტაბებს, როდესაც მართვის სტრუქტურა ძალიან რთული და განტოტებული ხდება, რაც იწვევს მრავალ შეცდომას მართვაში, ეს კი საბოლოო ჯამში პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯების გადიდებაში აისახება. იმავე კურსში ახსნილია, თუ როგორ ახერხებს მსხვილი კომპანია ამ სახის საფრთხეებისაგან თავის დაღწევას – იგი გამოჰყოფს კომპანიაში დამოუკიდებელი მართვის სისტემის მქონე რამდენიმე ქვედანაყოფს, რითაც თავიდან იცილებს მრავალი მმართველობითი გადაწყვეტილების მართვის ერთიან ორგანოში მიღების აუცილებლობას.

მართვის არაეფექტიანი სტრუქტურა უარყოფითად მოქმედებს კომპანიაზე როგორც პირდაპირ, ისე ირიბად. პირდაპირ ზემოქმედებაში იგულისხმება ის სახელფასო დანახარჯები, რომელთაც კომპანია გასწევს ზედმეტი ოდენობის თანამშრომელთა შენახვისათვის. ირიბი მოქმედება კი გულისხმობს უარყოფით სოციალურ გარემოს, რომელიც იქმნება ორგანიზაციაში ასეთი ტიპის თანამშრომლებსა და მართლაც საქმით დაკავებულ პერსონალს შორის, რაც ამ უკანასკნელთა შრომის ნაყოფიერებისა და შრომისადმი სტიმულების დაქვეითებას იწვევს. ზემოქმედების ორივე ტიპი კომპანიისათვის არასწორ მმართველობით გადაწყვეტილებებს, ზედმეტ დანახარჯებს, გაძვირებულ პროდუქციას, შემცირებულ შემოსავლებსა და მოგებას ნიშნავს.

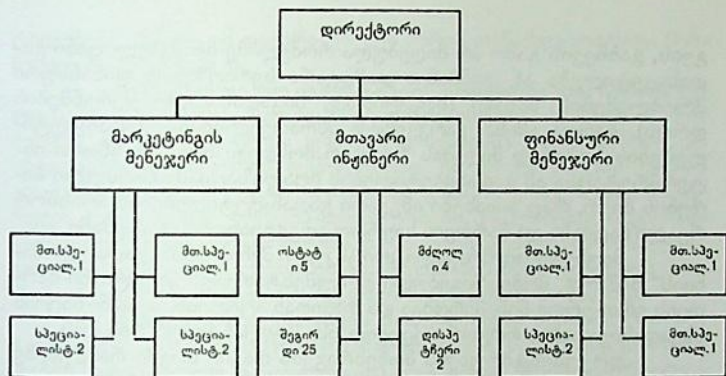
მოდით, დავბრუნდეთ მინდია ბერიძესთან და ვნახოთ, როგორ აქვს მას ანყობილი მართვის სქემა თავის კომპანიაში (იხ. ნახ. 6.11).

როგორც სქემიდან ჩანს, მინდია ბერიძეს სამი მოადგილე ჰყავს: მარკეტინგის მენეჯერი, მთავარი ინჟინერი და ფინანსური მენეჯერი. თითოეულ მათგანს ორ-ორი განყოფილება აქვს დაქვემდებარებული: მარკეტინგის მენეჯერი ხელმძღვანელობს რეკლამისა და გასაღების განყოფილებებს, მთავარი ინჟინერი – სანარმოო და ლოგისტიკის განყოფილებებს, ხოლო ფინანსური მენეჯერის დაქვემდებარებაშია ბუღალტერია და დაგეგმვის განყოფილება.

ყოველ განყოფილებას უფროსი ჰყავს. ამდენად, კომპანიაში 6 განყოფილების უფროსი მუშაობს. ბუღალტერია, დაგეგმვის, რეკლამისა და გასაღების განყოფილებები ერთნაირი სქემით არიან დაკომპლექტებული – მათში დასაქმებულია 1 მთავარი სპეციალისტი და 2 სპეციალისტი. სანარმოო განყოფილებაში 5 ოსტატი და 25 შეგირდია დასაქმებული, ხოლო ლოგისტიკის განყოფილება 4 მძღოლისა და 2 დისპეტჩერისაგან შედგება.



ნახ. 6.11. საცხობის მართვის არსებული სტრუქტურა



ნახ. 6.12. საცხოვრის მართვის რეორგანიზებული სტრუქტურა

როგორც ვხედავთ, მართვის სქემა საკმაოდ დეტალიზებულია. პირველი შეხედვისთანავე აშკარაა, თუ რომელი ელემენტებია ამ სქემაში აბსოლუტურად ზედმეტი.

მოცემული საწარმოს მასშტაბებისათვის აბსოლუტურად ზედმეტია 6 განყოფილების არსებობა, რომელთაც ცალ-ცალკე უფროსები ჰყავთ დანიშნული. განყოფილების უფროსები წარმოადგენენ უსარგებლო სტრუქტურულ ელემენტს, რომლებიც, პრაქტიკულად, იმ ფუნქციებს ასრულებენ, რაც დირექტორის მოადგილემ უნდა შეასრულოს.

ნახაზზე 6.12 წარმოდგენილია საცხოვრის მართვის რეორგანიზებული სტრუქტურა. როგორც ნახაზიდან ჩანს, ექვსივე განყოფილება, მათი უფროსებით, გაუქმდა და პერსონალი პირდაპირ დაექვემდებარა დირექტორის მოადგილეებს. ამგვარი მოქმედების შედეგად შესაძლებელია მნიშვნელოვანი სახელფასო რესურსების გამოთავისუფლება, რომლებიც, სურვილისამებრ, შეიძლება გადანაწილდეს დარჩენილ თანამშრომლებს შორის, ასევე, მიღწეულ იქნება ინფორმაციის გაცვლის მეტი ოპერატიულობა, რაც მმართველობითი გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლების ერთ-ერთი პირობა იქნება.

მართვის არაეფექტიანი სტრუქტურის რეორგანიზაცია კომპანიას მრავალი ქცევითი ხასიათის რისკებისაგან იცავს. ამდენად, მართვის სწორი სტრუქტურის ჩამოყალიბება რისკის მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია.

**დოკუმენტბრუნვის რეორგანიზაცია.** პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევები, როდესაც რაღაც წერილის ან დოკუმენტის დაკარ-

გვის, გაბნევის გამო არ მიღებულა რომელიმე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება ან კომპანია დამდგარა სერიოზული ფინანსური პრობლემების წინაშე (მაგალითად, საგადასახადო შემოწმების დროს). გარდა ამისა, გარკვეული მმართველობითი გადაწყვეტილებების ზეპირად მიღებას ზოგჯერ მოსდევს მისი არასწორი ინტერპრეტაცია ამ გადაწყვეტილების რეალიზაციაში ჩართული პირების მიერ, რაც აისახება ამგვარი გადაწყვეტილებების არასწორ რეალიზაციასა და მართვის საერთო ეფექტიანობის დაცემაში.

მიუხედავად მრავალი კრიტიკული შენიშვნისა „ქალაქდომანიის“ მიმართ, მონესრიგებული დოკუმენტბრუნვა ეფექტიანი მართვის ერთ-ერთი წინაპირობაა და თავიდან აცილებს ორგანიზაციას სხვადასხვა სახის როგორც ქცევით, ისე სტოქასტიკურ რისკებს.

დოკუმენტბრუნვის მონესრიგება თავის თავში რამდენიმე ელემენტს მოიცავს:

- **საკანცელარიო დოკუმენტბრუნვის მონესრიგება.** კანცელარია საორგანიზაციო დოკუმენტბრუნვის ლერძს წარმოადგენს, რომლის გავლით მოძრაობს ყველა შიდა და გარე დოკუმენტაცია. შემოსული და გასული კორესპონდენცია ნებისმიერი ფორმით, დავალებები, განცხადებები, ცნობები, ოქმები და სხვა სახის დოკუმენტები აღირიცხება და მოძრაობს სწორედ კანცელარიის გავლით. ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის პროგრამების დანერგვა ძალიან ბევრ საკანცელარიო სამუშაოს აადვილებს და თავიდან იცილებს დოკუმენტაციის სიმრავლესთან დაკავშირებული აღრიცხვიანობის პრობლემებს.

- **არქივის მონესრიგება.** არქივი სხვადასხვა სახის დოკუმენტების შენახვის საბოლოო პუნქტს წარმოადგენს, ამდენად, მასში დაცულია ინფორმაცია, რომელიც შესაძლოა არასდროს იქნეს გამოყენებული. მაგრამ არქივში დაცული ინფორმაცია შეიძლება მოიცავდეს მნიშვნელოვან სტატისტიკურ, ოფიციალური ან სხვა სახის ინფორმაციას, რომელიც შეიძლება გადამწყვეტი აღმოჩნდეს რომელიმე მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების დროს. ამდენად, თუ რომელიმე დოკუმენტის მოთხოვნისას არქივარიუსის გაკვირვებულ სახეს დაინახავთ, გამომეტყველებით — „უი, რა მოძებნის ახლა ამ დოკუმენტს, სად არის შეტენილი, ვინ იცის“, — ეს ნიშნავს, რომ არქივში დოკუმენტების აღრიცხვიანობის სისტემა წესრიგში არის მოსაყვანი.

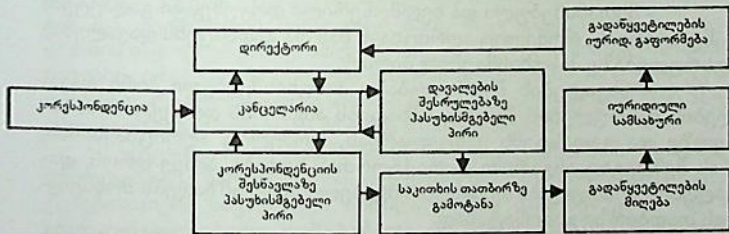
- **საკადრო დოკუმენტაციის მონესრიგება** უმნიშვნელოვანეს ღონისძიებას წარმოადგენს, რომელიც ემსახურება პერსონალის შესახებ განახლებადი საინფორმაციო ბაზის ჩამოყალიბებას, საშუალებას აძლევს მენეჯერებს განახორციელონ თანამშრომელთა ინდივიდუალური პროგრესის ანალიზი, მიიღონ გადაწყვე-

ტილებები ამა თუ იმ დაქირავებული პირის თანამდებობრივი წინსვლის შესახებ და ა. შ.

- **იურიდიული დოკუმენტაციის მოწესრიგება.** იურიდიული სამსახური ქმნის მთელი რიგი დოკუმენტების სისტემას, რომელთა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია შინაგანაწესი და სხვადასხვა სამსახურის დებულებები. ეს დოკუმენტები ქმნიან „თამაშის წესებს“ ორგანიზაციაში და განსაზღვრავენ დაქირავებული პერსონალის უფლება-მოვალეობებს, აყალიბებენ ანგარიშვალდებულებათა, კონტროლისა და პასუხისმგებლობის სისტემას. დოკუმენტების სხვა ჯგუფი სხვადასხვა სახის ხელშეკრულებებია, როგორც გარეშე პირებთან, ისე დაქირავებულ პერსონალთან.

- **ფინანსური აღრიცხვის მოწესრიგება** ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს. საწყობში მატერიალურ ფასეულობათა მოძრაობის ზუსტი აღრიცხვა, მისი საბუღალტრო დოკუმენტაციასთან შესაბამისობის მიღწევა, შესყიდვასთან ან გაყიდვასთან დაკავშირებული სატრანსპორტო, საგადასახადო თუ სხვა სახის დოკუმენტაციის შედგენის, წარდგენისა და დაცულობის უზრუნველყოფა, შესრულებული სამუშაოს დოკუმენტალური აღრიცხვიანობის და გაცემულ ხელფასს შორის შესაბამისობის მიღწევა და ა. შ. მრავალი ფინანსური რისკის თავიდან აცილების საფუძველს წარმოადგენს.

ქვემოთ მოყვანილი სქემა მოწესრიგებული დოკუმენტბრუნვის ერთ-ერთ მაგალითს წარმოადგენს (იხ. ნახ. 6.13).



ნახ. 6.13. დოკუმენტბრუნვა

სქემაზე შემდეგი კავშირ-ურთიერთობებია წარმოდგენილი:

- კომპანიაში გარედან შემოსული კორესპონდენცია აღი-  
რიცხება კანცელარიის მიერ;

- კორესპონდენცია მიდის გენერალურ მენეჯერთან, რომე-  
ლიც გადახედავს მას და განსაზღვრავს პირს, რომელსაც რეზო-  
ლუციით დაენერება მოცემული საკითხის შესწავლა;

- კორესპონდენცია ბრუნდება კანცელარიაში, რომელიც კვლავ აღრიცხავს მას და გადასცემს შესწავლაზე პასუხისმგებელ პირს;

- კორესპონდენციის შესწავლაზე პასუხისმგებელი პირი სწავლობს საკითხს და თუ საჭიროა, დირექტორის სახელზე მოხსენებითი ან ახსნა-განმარტებითი ბარათის ფორმით, აწოდებს ინფორმაციას კანცელარიას, რომელიც აღრიცხავს ინფორმაციას და გადასცემს მას დირექტორს. ამავე დროს, კორესპონდენციის შესწავლაზე პასუხისმგებელი პირი ამზადებს მოხსენებას ამ საკითხზე თათბირისათვის;

- თათბირზე განიხილება მოცემული საკითხი, მიიღება გადაწყვეტილება გარკვეული მოქმედებების განხორციელების შესახებ, განისაზღვრება ამ მოქმედებების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი და ვადები, რომლებშიც ეს მოქმედება უნდა განხორციელდეს. დგება თათბირის ოქმი, რომელიც შემდგომი იურიდიული დოკუმენტაციის შექმნის წინაპირობას წარმოადგენს. ოქმი აღრიცხება და ინახება შინაგანანესით განსაზღვრულ სტრუქტურაში, რომელსაც ასევე შეიძლება წარმოადგენდეს კანცელარია;

- მიღებული გადაწყვეტილება გადაეცემა იურიდიულ სამსახურს, რომელსაც იგი იურიდიულ ფორმაში გადაჰყავს – ადგენს ბრძანების, განკარგულების, დებულების, ხელშეკრულების ან რაიმე სხვა დოკუმენტის პროექტს, ათანხმებს მას სხვადასხვა სამსახურთან და ხელს აწერიანებს დირექტორს;

- შეთანხმებული და ხელმოწერილი დოკუმენტი გადაეცემა კანცელარიას, რომელიც აღრიცხავს მას და გადასცემს დავალების შესრულებაზე პასუხისმგებელ პირს;

- დავალების შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი დავალების შესრულების შემდეგ ამზადებს ანგარიშს დირექტორის სახელზე და გადასცემს კანცელარიას, რომელიც აღრიცხავს მას, რის შემდეგაც ანგარიში დირექტორთან ხვდება, ამავე დროს, დავალების შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი ამზადებს მოხსენებას თათბირზე გამოსატანად.

როგორც ვხედავთ, კანცელარია საკვანძო როლს თამაშობს დოკუმენტბრუნვის პროცესში. ასევე ჩვენ შეგვიძლია დავინახოთ, თუ როგორ ხდება ნებისმიერი მმართველობითი/სამეურნეო/საფინანსო ოპერაციის დოკუმენტირება და აღრიცხვა, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია სხვადასხვა სახის გაუგებრობათა თავიდან აცილებისათვის, რომლებიც კომპანიის ეფექტურ მენეჯმენტს უქმნის საფრთხეს.

**ადამიანისეული კაპიტალის რეორგანიზაცია** შეიძლება გახდეს ქცევითი ხასიათის მრავალი რისკის თავიდან არიდების ინსტრუმენტი.

ერთ-ერთ გავრცელებულ საფრთხეს, რომელიც არსებობს კომპანიაში ადამიანისეულ რესურსებთან დაკავშირებით, სამსახურში მიღების უსისტემო ხასიათი წარმოადგენს. როდესაც სამუშაოზე აყვანა ხდება შემთხვევითი რეკომენდაციების, „ზემოდან“ დავალებების, „ნაცნობებში ძებნის“ ან სხვა მსგავსი მეთოდების გამოყენებით, როცა იგნორირებულია ტესტური, ბიოგრაფიის შესწავლის, წინა სამუშაო ადგილებიდან რეკომენდაციის, გასაუბრების, გამოსაცდელი ვადის ინსტრუმენტები, ჩნდება დიდი ალბათობა იმისა, რომ სამუშაოდ ქირაობენ არაპროფესიონალებს ან/და გუნდში მუშაობის უნარის არმქონე პიროვნებებს, რაც თავისთავად ნიშნავს შრომის ნაყოფიერების დონის დაცემასა და შიდასწარმოო კონფლიქტებს, კადრების მაღალ დენადობას და ა. შ.

კომპანიაში ხშირად საერთოდ არ არის ორგანიზებული კარიერული წინსვლის სისტემა. ან თუ არის ორგანიზებული, ბუნდოვანია და მრავალგვარ ინტერპრეტაციას ექვემდებარება. კარიერული წინსვლის სტიმული შრომის ნაყოფიერების ამაღლების ერთ-ერთ სტიმულს წარმოადგენს. თუ ორგანიზაციას, განსაკუთრებით, ეს ეხება საშუალო და მსხვილი ზომის კომპანიებს, ამგვარი სისტემა არ გააჩნია, მოსალოდნელია, რომ შრომითი სტიმულები მასში თანდათან შემცირდეს. კომპანიები, რომლებშიც არსებობს კარიერული წინსვლის ორგანიზებული სქემა, რომელიც ეყრდნობა კონკრეტული პერსონალის სტაჟს, დამსახურებას, შრომის ნაყოფიერებას, დანერგულ სიახლეებს, თანამშრომლებთან ურთიერთობის ხასიათს და ა.შ., სტიმულს აძლევს თანამშრომლებს იმუშაონ თვითგანვითარების და თვითზრდის მიმართულებით, რაც დადებითად აისახება შრომის ნაყოფიერებაზე. ამავე დროს, კარიერული წინსვლის სამართლიანი, ობიექტური სისტემა უზრუნველყოფს სტაბილურ, უკონფლიქტო არაფორმალურ გარემოს შრომით კოლექტივში, რაც ასევე დადებითად ზემოქმედებს შრომის ნაყოფიერებაზე.

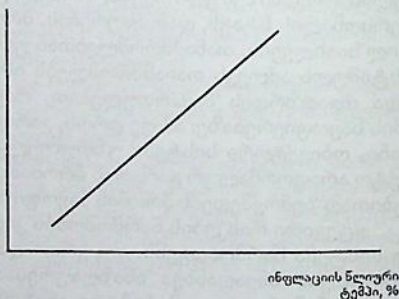
ქცევითი რისკების წარმოშობის კიდევ ერთ მიზეზს სახელფასო სისტემა წარმოადგენს. თუ ერთი და იგივე ან მსგავსი ფუნქციებისათვის სხვადასხვა ანაზღაურებაა დაწესებული, თუ არ არის ორგანიზებული დამატებითი ანაზღაურების სისტემა დამატებითი მუშაობისათვის, თუ ხელფასის დონე არ შეესაბამება შესრულებული სამუშაოს მასშტაბებს, თუ ხელფასი არ შეესაბამება ფასების დონეს და სასურველ მსყიდველობით უნარს ქვეყანაში, კომპანიას შეიძლება შეექმნას სამუშაოსადმი გაუცხოების, შრომის ნაყოფიერების დაცემის, სოციალური კონფლიქტების და კადრების დენადობის პრობლემები.

პროფესიული ზრდის სისტემის არარსებობა ასევე შეიძლება გახდეს შრომის ნაყოფიერების დაცემის რისკის წარმოშობის მიზეზები. თუ კომპანიაში არ არის უზრუნველყოფილი „ოსტატი-მეგირ-

დი“, ან სხვა რაიმე სისტემა, რომელიც პერსონალს შორის ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემას და გავრცელებას გულისხმობს, თუ ორგანიზაცია არ უზრუნველყოფს სხვადასხვა სახის სწავლებას თავისი პერსონალისათვის, თუ არ არის უზრუნველყოფილი სიახლეების შემუშავებისა და დანერგვის პროცესი, კომპანიაში შრომის ნაყოფიერება შეიძლება სტაგნაციის მდგომარეობაში აღმოჩნდეს.

მაგალითისათვის ავიღოთ მინდია ბერიძის კომპანიაში არსებული სახელფასო სისტემა. მენარმეს შემუშავებული აქვს გრძელვადიანი (4-წლიანი) კონტრაქტების სისტემა, რომელშიც განსაზღვრულია ფიქსირებული სახელფასო განაკვეთები. მენარმემ შეიმუშავა ასეთი სახელფასო სისტემა თავისი თანამშრომლებისათვის ხანგრძლივი დასაქმების გარანტიების მიცემის მიზნით. მიუხედავად ამისა, მან შეამჩნია, რომ წლიდან წლამდე მის კომპანიაში იზრდება თანამშრომელთა დენადობა. მიუხედავად დასაქმების გარანტიისა, თანამშრომლები უკმაყოფილონი არიან ხელფასის დონით, რომლის მსყიდველობითი უნარიც თანდათან კლებულობს ინფლაციის ტემპების გადიდებასთან ერთად. მინდია ბერიძემ შეისწავლა ინფლაციის ტემპები და თანამშრომელთა დენადობა და აღმოაჩინა პირდაპირი კავშირი ამ ორ მაჩვენებელს შორის:

წლის განმავლობაში  
სამსახურიდან საკუთარი  
ნებით წასული აღამიანების  
ოდენობის ზრდა წინა  
წელთან შედარებით, %

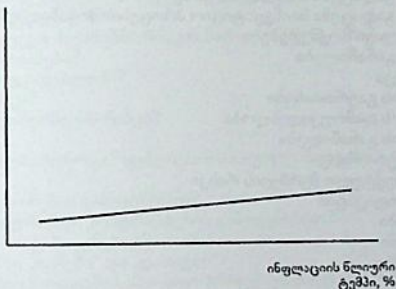


ნახ. 6.14. დამოკიდებულება ინფლაციის ტემპებსა და თანამშრომელთა დენადობას შორის

მინდია ბერიძემ გადაწყვიტა თავის სახელფასო სისტემის მიხედვით ინფლაციის ტემპებთან. მან მოიწვია სხდომა, რომელზეც თანამშრომლებთან ერთად გადაწყვიტა, რომ წლის განმავლობაში ორჯერ მოხდებოდა თანამშრომელთა ხელფასების შედარება ამ პერიოდში მომხდარი ინფლაციის ტემპებთან და განხორციელდებოდა შრომის ანაზღაურების ინდექსაცია ამ ტემპების შესაბამისად. თანამშრომლებთან ამ საკითხზე შეთანხმების მიღწევის შემდეგ, მინდია ბერი-

ქემ დაავალა იურისტს შეეტანა შესაბამისი ცვლილებები გრძელვადიან კონტრაქტებში. რამდენიმე წლის შემდეგ დამოკიდებულება თანამშრომელთა დენადობასა და ინფლაციის ტემპებს შორის მკვეთრად შეიცვალა, რაც ნაჩვენებია ქვემოთ მოყვანილ ნახაზზე:

წლის განმავლობაში  
სამსახურიდან  
საკუთარი ნებით  
წასული ადამიანების  
ოდენობის ზრდა წინა  
წოთან შედარებით. %



ნახ. 6.15. დამოკიდებულება ინფლაციის ტემპებსა და თანამშრომელთა დენადობას შორის ინდექსაციის შემდეგ

როგორც ვხედავთ, ინფლაციის ტემპებსა და დენადობას შორის დამოკიდებულების გრაფიკი, პრაქტიკულად, ჰორიზონტალური გახდა, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ ინფლაციის, როგორც დენადობაზე გავლენის, ფაქტორის ზემოქმედება, ფაქტობრივად, ნულამდეა დაყვანილი.

## ძირითადი ცნებები

რისკის მართვის სახელმძღვანელო პრინციპები

სისტემის კონცეფცია

რაციონალური ქცევის კონცეფცია

საუკეთესო გადაწყვეტილების კონცეფცია

მიზნის პრინციპი

ალტერნატივების სიმრავლის პრინციპი

გაზომვის პრინციპი

წესი 20/80

ინვესტირების „ოქროს წესები“

ინფორმაციის ყიდვა

თავის არიდება

შეგუება

გაძლება და ადაპტირება

ლიმიტირება

რისკის ლოკალიზაცია

რეზერვირება (თვითდაზღვევა)

რისკის გადაცემა  
ფაქტორინგი  
ფორფეიტინგი  
თავდებობა  
გარანტია  
რისკის გადაცემა მიმწოდებლებზე  
რისკის გადაცემა საინვესტიციო პროცესის მონაწილეებზე  
ერთობლივი მოქმედებები  
რისკის განაწილება  
დაზღვევა  
რისკების გაერთიანება  
რისკების დამოუკიდებლობა  
რისკების განაწილება  
მორალური რისკი  
არაკორექტული შერჩევის რისკი  
დივერსიფიკაცია  
ჰეჯირება  
ოფციონი  
ფიუჩერსი  
სვოპი  
„ხარები“ და „დათვები“  
სანარმოო პროცესების რეორგანიზაცია

## კითხვები განმეორებისათვის

რისკის მოგვარების ღონისძიებათა რა ტიპები არსებობს?  
რა კონცეფციები უდევს საფუძვლად რთულ სიტუაციაში გადანყვეტილების მიღების პროცესს?  
რას ნიშნავს სისტემის კონცეფცია?  
რას ნიშნავს რაციონალური ქცევის კონცეფცია?  
რას ნიშნავს საუკეთესო გადანყვეტილების კონცეფცია?  
რისკის მართვის რა მთავარ პრინციპებს იცნობთ?  
რას გულისხმობს მიზნის პრინციპი?  
რას გულისხმობს ალტერნატივების სიმრავლის პრინციპი?  
რას გულისხმობს გაზომვის პრინციპი?  
რას გულისხმობს პრინციპი 20/80?  
რისკის მართვის სხვა რომელ სახელმძღვანელო პრინციპებს იცნობთ?  
რომელ კლასიკურ სტრატეგიებს იცნობთ სამხედრო და პოლიტიკის სფეროდან?  
ინვესტორის მოქმედების დროს საფრთხეებისაგან თავის დასაცავ რომელ პრინციპებს იცნობთ?  
დადასაბუთებლად ინვესტირების „ოქროს წესები“.  
ახსენით, რა როლს თამაშობს რისკის მართვის პროცესში ინფორმაციის ყიდვა?  
რას გულისხმობს თავის არიდება?  
თავის არიდების რომელ ტიპებს იცნობთ?  
რას ნიშნავს შეგუება?  
რას გულისხმობს გაძლება? ადაპტირება?  
რას ნიშნავს ლიმიტირება?  
რას ნიშნავს რისკის ლოკალიზება?  
რა სახის ღონისძიებებს გულისხმობს რისკის ლოკალიზება?  
რას ნიშნავს ძალებისა და სახსრების რეზერვირება (თვითდაზღვევა)?  
თვითდაზღვევის რა ფორმებს იცნობთ?

რას ნიშნავს რისკის გადაცემა?  
 როგორ გამოიყენება ფაქტორინგი რისკის გადაცემისათვის?  
 როგორ გამოიყენება ფორფეიტინგი რისკის გადაცემისათვის?  
 როგორ გამოიყენება თავდებობა რისკის გადაცემისათვის?  
 როგორ გამოიყენება გარანტია რისკის გადაცემისათვის?  
 როგორ გადაეცემა რისკი ნედლეულისა და მასალების მწარმოებლებს?  
 როგორ გადაეცემა რისკი საინვესტიციო პროექტის მონაწილეებს?  
 რას ნიშნავს ერთობლივი მოქმედებები?  
 როგორ გამოიყენება სადაზღვევო მექანიზმი რისკის მართვის პროცესში?  
 რას ნიშნავს რისკების გაერთიანება?  
 რას ნიშნავს რისკების დამოუკიდებლობა?  
 რას ნიშნავს მორალური რისკი?  
 რას ნიშნავს არაკორექტული შერჩევის რისკი?  
 რა არის დივერსიფიკაცია?  
 დივერსიფიკაციის რა ფორმებს იცნობთ? აღწერეთ თითოეული მათგანი.  
 რა არის ჰეჯირება?  
 რას ნიშნავს ჰეჯირება ოფციონების გამოყენებით?  
 რას ნიშნავს ჰეჯირება ფიუჩერული კონტრაქტების გამოყენებით?  
 რას ნიშნავს ჰეჯირება სეოპის გამოყენებით?  
 როგორ მოქმედებენ ბაზარზე „ხარები“ და „დათვები“?  
 რა როლს თამაშობს რისკების მართვაში საწარმოო პროცესების რეორგანიზაცია?  
 საწარმოო პროცესების რეორგანიზაციის რა ფორმებს იცნობთ?

## ამოცანები

1. დაფიქრდით იმ სახელმძღვანელო პრინციპზე (პრინციპებზე), რომლითაც სარგებლობთ ცხოვრებაში რაიმე რთული გადაწყვეტილების მიღების დროს. ახლა კი დაუსვით, რომ საკუთარი ბიზნესი გაქვთ; შეიძლება თუ არა ამ სახელმძღვანელო პრინციპის (პრინციპების) გამოყენება ბიზნესში? დასჭირდება თუ არა ამ პრინციპს (პრინციპებს) მოდიფიკაცია? თუ დასჭირდება, როგორი?

2. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ აპირებთ ციტრუსების წვენის გადაამუშავებელი ქარხნის აგებას ბათუმში, რომელიც გადაამუშავებს უპირატესად საქართველოს ტერიტორიაზე მოყვანილი ციტრუსის ნაყოფს და გაყიდის მზა პროდუქციას როგორც საქართველოში, ისე საზღვარგარეთ. დაფიქრდით, რა ძირითადი საფრთხეები შეიძლება ემუქრებოდეს თქვენს კომპანიას შემოსავლებისა და დანახარჯების სფეროში. რა სახის ინფორმაცია დაგჭირდებათ იმისათვის, რომ ამ საფრთხეების დროული იდენტიფიცირება მოახდინოთ? რა წყაროებიდან მიიღებდით ამ ინფორმაციას? რა შემთხვევაში გიღირთ და რა შემთხვევაში არ გიღირთ ამ ინფორმაციის მიღება?

3. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ავეჯის მწარმოებელი ქარხნის დირექტორი. თქვენი პროდუქცია, ძირითადად, ქართულ ბაზარზე იყიდება. ქვემოთ ჩამოთვლილი ღონისძიებებიდან რომელს აარიდებდით თავს და რატომ? ახსენით თქვენი პასუხი:

- ახალი, მოდერნისტული ავეჯის გამოშვებისათვის აუცილებელი საწარმოო შენობისა და ხაზის შექმნა, რომლის ღირებულებაც ზუსტად ტოლია ამჟამად თქვენს ხელთ არსებული აქტივების საბალანსო ღირებულებისა და რომლის შესაძენად გრძელვადიანი კრედიტის აღება მოგიწევთ;

- დილერის ადგილის შექმნა ფასიანი ქალაქების ბირჟაზე და აქციებით ვაჭრობის დაწყება;

- კომპანიის ფილიალის გახსნა თბილისში წინა წელს მიღებული მოგების სრული რეინვესტირების საფუძველზე;

- სანარმოს სრული რეორგანიზაცია და ავეჯის ნაცვლად ხის სხვადასხვა სა-  
სუვენურო ნაკეთობების წარმოებაზე გადაყვანა.

4. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ფლობთ სუპერმარკეტების ქსელს საქართვე-  
ლოში. ქვემოთ ჩამოთვლილი მოვლენებიდან, რომლებიც პოტენციური დანაკარგის  
მომტანია თქვენი კომპანიისათვის, რომელს მიიღებდით (გაუძლებდით) და რომლის  
მიმართ მოახდენდით ადაპტაციას? ახსენით თქვენი პასუხი:

- ეკონომიკური კრიზისი;
- გადასახადის განაკვეთების გაღივება;
- სერიოზული ქურდობა;
- საქონლის 0,1% გაფუჭება სანყოფიში.

5. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ტურისტოპერატორული კომპანიის მენეჯერ-  
ი. თქვენი კომპანიის სტრატეგიაა წელიწადში ერთი მცირე ზომის სასტუმროს აშე-  
ნება საქართველოს სხვადასხვა ტურისტულ ტერიტორიებში. საშუალოდ, სასტუმ-  
როს მშენებლობა 0,5 მლნ ლარი ჯდება. წლის განმავლობაში შემოსავლები სასტუმ-  
როს მომსახურებისაგან დაახლოებით 3,5-4,0 მლნ ლარს შეადგენს. თქვენი მიმდ-  
ნარე წლიური საშუალო მოგება, დაახლოებით, 0,7-0,8 მლნ ლარს უტოლდება. რა  
ლმიტებს დაუნესებდით თქვენს თავს: ა) ინვესტირების სფეროში; ბ) დებიტორული  
დავალიანების სფეროში; გ) მიმწოდებლებზე კრედიტორული დავალიანების სფე-  
როში; დ) ხელფასის სფეროში; ე) სამუშაოზე აყვანის სფეროში; ვ) მოგების რეინვეს-  
ტირების სფეროში; ზ) მომსახურების ხარისხის სფეროში; თ) სესხის აღების სფერო-  
ში; ი) მარაგების სფეროში; კ) ფინანსური რეზერვების სფეროში.

6. წარმოიდგინეთ, რომ სამშენებლო კომპანიის მენეჯერი ხართ. თქვენ გა-  
გაჩინია მსხვილი სამშენებლო წარმოება, ფლობთ საშენი მასალების საკუთარ სა-  
წარმოს, გაქვთ საკუთარი სატრანსპორტო პარკი, ფლობთ საწყობებს, გყავთ დიდი  
როადენობის მუშები. დაფიქრდით და ჩამოწერეთ, რა სახის რეზერვებს გააკეთებ-  
დით თქვენს წარმოებაში?

7. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ სარეცხი მანქანების მწარმოებელი სანარმოს  
დირექტორი ხართ. თქვენ ანოდებთ თქვენ მიერ წარმოებულ სარეცხ მანქანებს რო-  
გორც საქართველოს ტერიტორიაზე, ისე საზღვარგარეთ არსებულ საცალო და სა-  
ბითუმო წერტილებს. არის შემთხვევები, როდესაც თქვენი შემკვეთებიდან მოდის  
პრეტენზიები, რომ მომხმარებელმა უკან დააბრუნა სარეცხი მანქანა გაუმართაო-  
ბის გამო. მიუხედავად იმისა, რომ შემკვეთები დაზუსტებით ვერ ამბობენ, სარეცხი  
მანქანები თავიდან წუნით იქნა წარმოებული, ტრანსპორტირების დროს გაფუჭდა,  
თუ უკვე მიღების შემდეგ სანყოფიში, თქვენ ყველა შემთხვევაში გიფუჭებდათ მათ-  
თან ურთიერთობა. როგორ მოახდენდით მინოდების სისტემის ორგანიზებას ისე,  
რომ ამგვარი უსიამოვნებები თავიდან აიცილოთ? როგორ მოახერხებდით ტვირთის  
გაფუჭების რისკის გადაცემას შემკვეთებზე?

8. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ტურისტების შემომყვანი სააგენტოს  
მენეჯერი. თქვენს სააგენტოს შემოჰყავს ტურისტები აჭარაში და ფლობს ბაზარზე  
5%-იან წილს. დაფიქრდით და ჩამოწერეთ 5 ღონისძიება პრომოუშენის სფეროში,  
რომლის გაკეთებაც შეგიძლიათ დამოუკიდებლად, სხვა კომპანიებთან ან სახელ-  
მწიფო ორგანიზაციებთან ურთიერთქმედების გარეშე. შეგეძლავთ ჩამოწერეთ 5 ღონის-  
ძიება იგივე სფეროში, რომლის გაკეთებაც უფრო ხელსაყრელია სხვა კომპანიებ-  
თან და/ან სახელმწიფო ორგანიზაციასთან ერთობლივი მოქმედებით.

9. რითი სჯობია დაზღვევა თვითდაზღვევას? რითი სჯობია თვითდაზღვევა  
დაზღვევას?

10. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ გაქვთ თანხა, რომლის მეშვეობითაც შეგიძ-  
ლიათ 3 აქციის შეძენა. თქვენ გაქვთ ალტერნატივა შეიძინოთ სამი კომპანიის აქ-  
ცია: სს „თი-ბი-სი“ ბანკი, სს „ინტურისტ“ და სს „გურიელი“. თქვენ შეგიძლიათ შეი-  
ძინოთ რომელიმე ერთი კომპანიის სამი აქცია, ორი კომპანიის აქცია თქვენთვის მი-  
საღები კომპინაციით ან თითო-თითო აქცია ყოველი კომპანიისაგან. ქვემოთ მოყვა-  
ნილია აქციების მოგებიანობა მათი აღმავლობის ან დაცემის პერიოდებში:

	ალმაგლობის პერიოდი	კრიზისის პერიოდი
სს „თი-ბი-სი“ ბანკი	5000	2000
სს „ინტურისტი“	5000	2000
სს „გურიელი“	5000	2000

შეინახვლეთ აქციების დაბანდების ყველა ალტერნატივა და შეიმუშავეთ დაბანდების ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტი რისკების მინიმიზაციის თვალსაზრისით. გამოიყენეთ დივერსიფიკაციის ცნება.

11. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ტურსააგენტოს მენეჯერი ხართ. თქვენ ყიდით სხვადასხვა სახის ტურებს საკომისიო ანაზღაურების სანაცვლოდ. რაში გამოგადგებოდათ თქვენს კომპანიაში ჰეჯირება?

12. დავუშვათ, სს „საქართველოს ბანკის“ ერთი აქცია ფინანსურ ბაზარზე 100 ლარი ღირს. თქვენ ფიქრობთ, რომ ერთი თვის შემდეგ მისი ღირებულება 120 ლარი იქნება. რას გააკეთებდით, როგორც „ხარი“? ახლა დაუშვით, რომ თქვენი პროგნოზის მიხედვით, ერთი თვის შემდეგ აქციის ღირებულება 80 ლარამდე დაეცემა. რას გააკეთებდით, როგორც „დათვი“? როგორ ცვლის თქვენს რისკებს ოფციონის გამოყენება?

13. მოიგონეთ მცირე მასშტაბის სანარმო და შექმენით მისი საშტატო სქემა. შემდეგ გაზარდეთ თქვენი კომპანია და გააფართოვეთ საშტატო სქემა ისე, რომ ხელმძღვანელი პირების ოდენობა მინიმალური იყოს. ამის შემდეგ, კიდევ უფრო გააფართოვეთ თქვენი კომპანიის მასშტაბები და გაზარდეთ საშტატო სქემის სიდიდე იგივე პრინციპის გამოყენებით. მოიყვანეთ არგუმენტები იმის დასამტკიცებლად, რომ თქვენ მიერ არჩეული საშტატო სქემა ყველაზე ოპტიმალურია.

14. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ მსხვილი სასტუმროს მენეჯერი, რომელიც ტურისტულ სერვისს უწევს ქ. ბათუმის სტუმრებს. მოიგონეთ სქემა, რომლის დანერგვის შედეგადაც თქვენი კომპანიის ადამიანისეული კაპიტალი გამოუმუშავდება.

15. ზოგიერთი ბიზნესმენი ამბობს, რომ უვიცი ბუღალტრის დაქირავება ჯობია ჭკვიანის დაქირავებას, რადგან მას იმდენად აბნეული ექნება საქმეები, რომ საგადასახადო შემომწება ვერასდროს აღმოუჩენს ფინანსურ დარღვევას, რადგან თავადაც დაიბნევა. როგორ ფიქრობთ, რამდენად სწორია ეს მოსაზრება?

16. საწყობში მასალების მოძრაობის აღრიცხვა ადვილია, როდესაც ნაკადები ხშირი არ არის. დაფიქრდით და დაუშვით, რომ თქვენი კომპანიის საწყობში ყოველ 15 წუთში ერთხელ შემოდის ან გადის მასალების, ნედლეულის, ნახევარფაბრიკატების, დეტალების, სანავის და ზეთების, მზა პროდუქციის სხვადასხვა ზომის პარტიები. როგორ მოახდენდით ამგვარი საწყობისათვის მატერიალური ფასეულობების მოძრაობის ორგანიზებას?

## თავი 7. რისკის მართვის ორგანიზება

### რისკის მართვის მიზნების ჩამოყალიბება

რისკის მართვის მიზანი ჩვენ უკვე ვახსენეთ კურსის დასაწყისში, როდესაც რისკის მართვის პროცესს ზოგადად განვიხილავდით. ამჯერად ამ საკითხზე უფრო ღრმად შევიჩერდეთ.

რისკის მართვის ორგანიზება ორი თვალსაზრისით შეიძლება იქნეს განხილული, თუმცა ორივეს ძირითადი შინაარსი იდენტურია. პირველი გულისხმობს რისკის მართვის საორგანიზაციო საკითხების განხილვას რისკის მართვის დაგეგმვის დროს, ე. ი. რისკის მართვის პროექტირების დროს, როდესაც რისკი იდენტიფიცირებულია, შეფასებულია და შემუშავებულია ანტისარისკო სტრატეგია, იგეგმება ამ სტრატეგიის დანერგვის ღონისძიებები: ვის დაევალოს მოცემული სტრატეგიის განხორციელება; როდის, როგორ და რა მასშტაბებით უნდა იქნეს განხორციელებული მოცემული სტრატეგია; რა ადამიანისეული, ფინანსური და მატერიალური რესურსები სჭირდება ამ სტრატეგიის განხორციელებას და საიდან უნდა იქნეს მოზიდული მოცემული რესურსები; ვინ არის სტრატეგიის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი და დაქვემდებარების რა სისტემა არსებობს სტრატეგიის განმახორციელებელ პირებს შორის.

მეორე თვალსაზრისი გულისხმობს კონკრეტულ მმართველობით ღონისძიებებს – რისკის მართვის შემუშავებული სტრატეგიის რეალობაში დანერგვას. ამ ორ თვალსაზრისს შორის პრინციპული განსხვავება არ არსებობს – პირველი გულისხმობს ფურცელზე სამოქმედო ღონისძიებათა გეგმის ჩამონერას, მეორე კი – ამ ღონისძიებათა შესრულებას. ამგვარად, ქვემოთ განხორციელებული ანალიზი შეიძლება გავიგოთ როგორც პირველი, ისე მეორე თვალსაზრისით.

რისკის მართვის ორგანიზებისათვის საჭიროა შემდეგი პრინციპების დაცვა:

- რისკის მართვა ეფექტიანი უნდა იყოს. ეს ნიშნავს, რომ ანტისარისკო სტრატეგიის რეალიზაციის დაგეგმილი/რეალიზებული სისტემა უნდა მუშაობდეს და ორგანიზაცია შედეგამდე მიჰყავდეს;

- ფუნქციები სტრატეგიის რეალიზებაში ჩართულ პერსონალს შორის მკაფიოდ უნდა იყოს გადანაწილებული;

- სტრატეგიის რეალიზებაში მონაწილე რესურსები ერთმანეთთან მოტივაციის, სტიმულებისა და საერთო ინტერესების სისტემით უნდა იყოს დაკავშირებული;

- სტრატეგიის რეალიზებაში მონაწილე პირებს შორის კომუნიკაციისა და დაქვემდებარების მკაფიო სისტემა უნდა იქნეს ჩამოყალიბებული;

- სტრატეგიის რეალიზაციის სქემა უნდა გულისხმობდეს განსახორციელებელი მოქმედებების მკაფიო განერას სარისკო სიტუაციის ტიპისა და მასშტაბის მიხედვით. გარდა ამისა, უნდა შეიცავდეს მექანიზმს, რომლის ფარგლებშიც, საფრთხის შემცველი გაუთვალისწინებელი მოვლენების დადგომის შემთხვევაში, ხდება სტრატეგიის მოდიფიცირება ან მის განხორციელებაზე საერთოდ უარის თქმა.

რისკის მართვის საორგანიზაციო საკითხების შინაარსი რისკის მართვის მიზნიდან და ამოცანებიდან გამომდინარეობს. მენარმეს შეიძლება დასახული ჰქონდეს შემოსავლების დანაკარგის შემცირება – ამგვარი მიზანი შესაბამის ამოცანებს გულისხმობს, რომლებიც სხვადასხვა საწარმოო ქვედანაყოფს ეკისრება შესასრულებად.

მენარმეს შეიძლება ჰქონდეს წარმოების ხარჯებთან დაკავშირებული მიზნებიც – მაგალითად, მას შეიძლება უნდოდეს საწარმოო ხარჯების გაზრდის რისკის თავიდან აცილება. გამომდინარე მიზნიდან, ამოცანებსაც სხვა ხასიათი ექნება.

მენარმე შეიძლება მიზნად ისახავდეს დანაკარგების თავიდან აცილებას. რისკის მართვის ეს მიზანი ასევე გულისხმობს სპეციფიკური ამოცანების ნაკრებს.

როგორც ვხედავთ, რისკის მართვის მიზანი შეიძლება სამგვარი იყოს: 1. შემოსავლების შემცირების პრობლემის მოგვარება; 2. დანახარჯების გადიდების პრობლემის მოგვარება; 3. დანაკარგების პრობლემის მოგვარება. რა თქმა უნდა, მესამე მიზანი, პრინციპში, მეორის ნაწილს წარმოადგენს, თუმცა მათი ცალ-ცალკე გამოყოფა ვარჩიეთ, რადგან მეორე მიზანში ვიგულისხმეთ დანახარჯების გადიდების ისეთი მოვლენები, როგორიცაა, მაგალითად, გადახარჯვები ხელფასებზე შტატების გაბერილი სტრუქტურის გამო; მესამე მიზანი კი რისკების სხვა ტიპს გულისხმობს – მაგალითად, საქონლის პარტიის გაფუჭება ტრანსპორტირების დროს.

გარდა ამისა, რისკის მართვის მიზანში უნდა ჩანდეს არა მარტო რისკის მართვის მიმართულება, არამედ რისკის მართვის მასშტაბებიც. მაგალითად, უიმედო დებიტორული დავალიანება კომპანიაში შეიძლება შეადგენდეს რეალიზაციიდან შემოსავლების 10%-ს. კომპანიას შეიძლება გამიზნული ჰქონდეს: ა) უიმედო დებიტორული დავალიანების დაყვანა ნულამდე; ბ) უიმედო დებიტორული დავალიანების დაყვანა 5%-მდე; გ) უიმედო დებიტორული დავალიანების დაყვანა 8%-მდე. გასაგებია, რომ პირველი მიზანი ბევრად უფრო მასშტაბურ და მკაცრ მოქმედებებს მოითხოვს და ამ მიზნის მიღწევის პროცესში კომპანიის უფრო მეტი ადამიანისეუ-

ლი, მატერიალური, ფინანსური და დროითი რესურსი იქნება ჩართული. მეორე და მესამე მიზნები ნაკლებად მასშტაბურია და, შესაბამისად, ნაკლებ ძალისხმევასაც მოითხოვს.

მიზანი განაპირობებს ამოცანებს. თუ კომპანიას დაგეგმილი აქვს უიმედო დებიტორული დავალიანების ნულამდე დაყვანა, მაშინ, გამომდინარე მიზნიდან, შეიძლება ამგვარი ამოცანების შესრულება გახდეს საჭირო:

- სანდო და არასანდო შემკვეთების იდენტიფიკაცია;
- კონტრაქტის დადებამდე ახალი შემკვეთის სანდოობის შემოწმების სისტემის დანერგვა;
- კონტრაქტის შეუსრულებლობის პირობების გამკაცრება;
- დროზე ადრე გადახდისათვის შეღავათების გათვალისწინება;
- დებიტორული დავალიანების სასამართლო წესით ამოღება, განურჩევლად მასშტაბისა.

ამგვარად, ის, თუ როგორ მიმდინარეობს კომპანიაში რისკის მართვის პროცესი, დიდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რა მიზანია აქვს რისკის მართვას და რა მასშტაბებს გულისხმობს მოცემული მიზანი. მიზანი განაპირობებს იმ ამოცანების ჩამონათვალს, რომელთა განხორციელებასაც მიყვავართ რისკის მართვის სასურველი მასშტაბებით რეალიზებამდე, ასევე, იმ რესურსების ოდენობასა და ხასიათს, რომლებიც ჩართულები არიან რისკის მართვის პროცესში.

მაგრამ როგორ მუშაობს რისკის მართვა, როგორც ერთიანი სისტემა? რისკის მართვა წარმოადგენს ერთჯერად, დისკრეტულ პროცესს, რომელიც მოქმედებს მაშინ, როდესაც კონკრეტული საფრთხე იქმნება და ამთავრებს მოქმედებას მაშინ, როდესაც კონკრეტული პრობლემა მოგვარებულია, თუ ეს არის სისტემა, რომელიც ავტომატურად იწყებს მუშაობას მაშინ, როდესაც პრობლემა ჩნდება.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში, მიუხედავად მასშტაბისა, რისკის მართვა უნდა წარმოადგენდეს სისტემას – რომელიც ავტომატურად რეაგირებს საფრთხეზე. ეს უნდა იყოს შიდა სანარმოო კავშირების, ინფორმაციის მოძრაობის, ანალიზისა და უკუკავშირის, უფლებებისა და მოვალეობების, სტიმულებისა და სასჯელების ერთიანი, მწყობრი მექანიზმი, რომელიც გამართულად რეაგირებს მოცემული ბიზნესისათვის დამახასიათებელი საფრთხეების უმეტესობაზე.

ქვემოთ სწორედ ამგვარი სისტემის ჩამოყალიბებას შევეცდებით.

## რისკის მართვის სამსახური. ფუნქციათა განაწილება

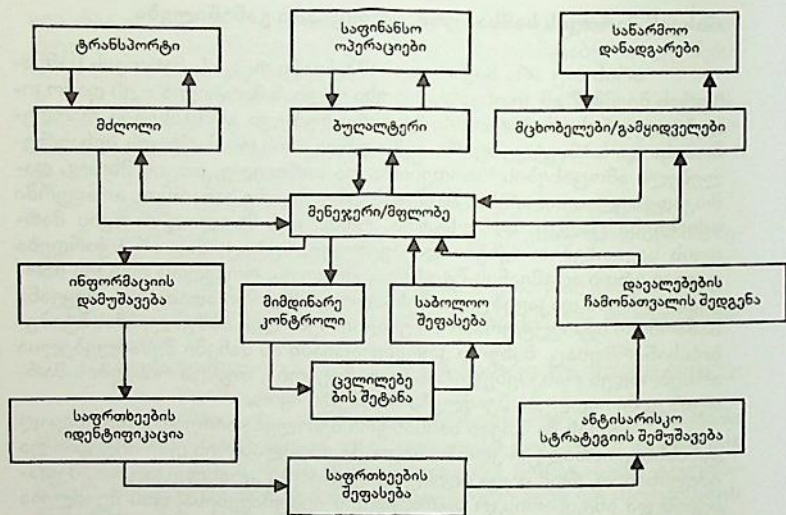
არის თუ არა საჭიროა კომპანიაში რისკის მართვის სამსახურის შექმნა? ამ კითხვაზე პასუხი ძალიან მარტივია – ეს დამოკიდებულია რისკის მართვის შესასრულებელი ამოცანების რაოდენობასა და სირთულეზე. რა თქმა უნდა, რისკის მართვის შესასრულებელი ამოცანების რაოდენობა და სირთულე, თავის მხრივ, დამოკიდებულია სანარმოს მასშტაბებზე. მცირე სანარმო არაფერში სჭირდება ცალკე სტრუქტურა, რომელიც მხოლოდ რისკის მართვის საკითხებით იქნება დაკავებული, მეტიც, მას არ სჭირდება ცალკე ერთი ადამიანის შტატის გამოყოფა, რომელიც რისკის მართვით იქნება დაკავებული. შესაძლოა, ამგვარი ადამიანის შეყვანა სანარმო სტრუქტურაში არ ესაჭიროებოდეს საშუალო მასშტაბების სანარმოსაც. მსხვილ კორპორაციაში ან ბანკში შესაძლებელია არსებობდეს რისკმენეჯერის თანამდებობა, თუმცა რისკების მართვის განყოფილება შეიძლება ზედმეტი იყოს.

რისკის მართვის სამსახური შეიძლება არსებობდეს მსხვილ ტრანსნაციონალურ კორპორაციაში, რომლის რისკები იმდენია და იმდენაირი, რომ მათი იდენტიფიცირების, კლასიფიკაციის, შეფასების და ანტისარისკო სტრატეგიის შემუშავებისათვის შეიძლება აუცილებელი გახდეს კომპანიის საშტატო სტრუქტურაში ცალკე განყოფილების გამოყოფა.

თუ რისკის მართვის სამსახური არ არსებობს, მაშინ როგორ უნდა მოხდეს რისკის მართვის სისტემის ორგანიზება? ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად დავუბრუნდეთ მინდია ბერიძეს და მის საცხობს. ჯერ განვიხილოთ პატარა სანარმო და ჩამოვაყალიბოთ რისკის მართვის სისტემა მცირე ბიზნესის ფარგლებში. შემდეგ გავზარდოთ სანარმოს მასშტაბები და მოვახდინოთ სისტემის მოდიფიცირება საშუალო მასშტაბის სანარმოსათვის. დაბოლოს, გავზადოთ მინდია ბერიძე მსხვილი კორპორაციის აქციების მფლობელი და გენერალური დირექტორი, შევუქმნათ კომპანიაში რისკის მართვის სამსახური და ავანყოთ საფრთხეების პრობლემების მოგვარების სქემა.

მცირე სანარმოში მინდია ბერიძე, როგორც მფლობელი და მენეჯერი, რისკის მართვის თითქმის ყველა ფუნქციას ასრულებს. მის კომპეტენციაში შედის რისკების იდენტიფიცირება, შეფასება, ანტისარისკო სტრატეგიის შემუშავება, რისკის მართვის ღონისძიებათა რეალიზაცია, კონტროლი და მიღებული შედეგების შეფასება.

ქვემოთ მოყვანილ ნახაზზე სქემატურად არის ნარმოდგენილი რისკის მართვის სისტემა, რომელიც მინდია ბერიძეს აქვს შექმნილი თავის საცხობში (ნახ. 7.1.).



ნახ. 7.1. რისკის მართვის სისტემა მცირე მასშტაბის სანარმოში

განვიხილოთ სქემა 7.1. დანვრილებით. როგორც ხედავთ, სქემის ძირითად ელემენტს, რომელშიც თავს იყრის ყველა ნაკადი – თავად მენარმე წარმოადგენს.

სანარმო მცირე მასშტაბებისაა, ასე რომ, მასში მხოლოდ რამდენიმე თანამშრომელია დასაქმებული. მაგალითად, მძლოლი დაკავებულია მზა პროდუქციის, ასევე, სხვადასხვა აუცილებელი ნედლეულის ტრანსპორტირებით.

რა კავშირი აქვს მძლოლსა და მენეჯერს/მფლობელს ერთმანეთთან? მივაღწევთ თვალი შესაბამის ისრებს გრაფიკზე. უპირველეს ყოვლისა, მძლოლს დაკისრებული აქვს პასუხისმგებლობა მანქანაზე – იგი ვალდებულია მანქანა იქონიოს გამართულ მდგომარეობაში და განახორციელოს მისი ექსპლუატაცია მოცემული სანარმოს ტექნოლოგიური სქემისათვის დასაშვები მასშტაბებით. ამ პასუხისმგებლობას მძლოლს გადასცემს მენეჯერი ხელშეკრულების გაფორმების დროს.

ჩვენს სქემაში მძლოლს ჩატვირთვა-გადმოტვირთვის ოპერაციების განხორციელების ვალდებულებაც გააჩნია. შესაბამისად, იგი პასუხს აგებს ამ ოპერაციის დროს მზა პროდუქციის ან

მასალების შესაძლო დანაკარგებზე. ეს საკითხი ასევე მკაფიოდ არის განერილი მასთან დადებულ ხელშეკრულებაში.

გარდა ამისა, მძლოლს დაკისრებული აქვს სატრანსპორტო საშუალების მიმდინარე დათვალიერება ტექნიკური პრობლემების დროული აღმოჩენის მიზნით და შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება მენეჯერისათვის. მძლოლი, ასევე, ვალდებულია, შეასრულოს მენეჯერის განკარგულება, რომელიც სანარმოს ანტისარისკო სტრატეგიის შემადგენელ ელემენტს წარმოადგენს.

მენეჯერისაგან მძლოლისაკენ მიმართული ისარი აჩვენებს იმ მოვალეობებს, რომლებიც მძლოლს ეკისრება შრომითი ხელშეკრულების გაფორმების საფუძველზე, ასევე, იმ დავალებებს, რომლებსაც მენეჯერი აძლევს მას კონკრეტული ანტისარისკო სტრატეგიის რეალიზაციის ფარგლებში. ისარი მძლოლისაგან ტრანსპორტისაკენ აღნიშნავს მძლოლის მიერ მასზე დაკისრებული მოვალეობების შესრულებას, ასევე, იმ მოქმედებების განხორციელებას, რომლებიც მასზე დავალებულ იქნა მენეჯერის მიერ, რომელიმე საფრთხის მოგვარების მიზნით. ისარი ტრანსპორტის ბლოკიდან მძლოლის ბლოკისაკენ გულისხმობს იმ ინფორმაციას, რომელსაც მძლოლი აგროვებს ტრანსპორტის მიმდინარე დათვალიერების პროცესში ან გაუთვალისწინებელ შემთხვევებში, ხოლო ისარი მძლოლის ბლოკისაგან მენეჯერის ბლოკამდე აჩვენებს ინფორმაციას ტრანსპორტის მდგომარეობის შესახებ, ინფორმაციას გაუთვალისწინებელი მოვლენების შესახებ, ინფორმაციას მენეჯერის მიერ დავალებული მოქმედების განხორციელების/არგანხორციელების შესახებ, რომელსაც მძლოლი აწვდის მენეჯერს.

როგორ მუშაობს ეს სქემა? დავუშვათ, მძლოლმა მიმდინარე დათვალიერების პირობებში აღმოაჩინა, რომ ტრანსპორტის საბურავები გაცვდა და გამოცვლას საჭიროებს. იგი აძლევს ინფორმაციას ამის შესახებ ჩვენს მენარმეს. ამის შემდეგ, მენარმე ახორციელებს მოცემული ინფორმაციის ანალიზს – მაგალითად, აფასებს, თუ რამდენად შეესაბამება საბურავების გაცვითის სიხშირე მანქანის ნორმალური დატვირთვის რეჟიმს. თუ ეს სიხშირე მის მიერ ნორმალურად იქნება მიჩნეული, მენარმე უბრალოდ მიიღებს გადაწყვეტილებას ახალი საბურავების შეძენის შესახებ.

მაგრამ თუ საბურავების გაცვითის სიხშირე მენარმეს არა-ნორმალურად მოეჩვენა, მაშინ მას მოუწევს იმის იდენტიფიცირება, თუ რა მიზეზები უდევს საფუძვლად ამ სიტუაციას.

მინდია ბერიძეს შეუძლია შეამონმოს მარშრუტი, რომლითაც მძლოლი მოძრაობს ქალაქში, მას შეუძლია შეამონმოს მანქანის მოძრაობის სიჩქარე, შეუძლია დააკვირდეს, ხომ არ აკეთებს მანქანა იმაზე მეტ მოძრაობას, ვიდრე საქმის გაკეთებას რეალურ-

რად ესაჭიროება, ე. ი. ხომ არ იყენებს მძლოლი ავტომანქანას პირადი მიზნებისათვის.

დავუშვათ, მინდია ბერიძემ აღმოაჩინა, რომ მძლოლი მოძრაობისათვის იყენებს ქალაქის ყველაზე ცუდად დაგებულ გზებს. ე. ი. მარშრუტის არასწორი არჩევა იწვევს იმას, რომ ავტომობილის საბურავები ხშირად ცვდება. მენარმეს შეუძლია მოცემული საფრთხე ციფრებშიც გამოხატოს. მაგალითად, თუ საქონლის ტრანსპორტირებისათვის მძლოლი გამოიყენებს კარგად დაგებულ მარშრუტს, მენარმის შეფასებით, საბურავები გაცვდება 1,5-ჯერ უფრო იშვიათად, რაც ნიშნავს, რომ მინდია ბერიძეს 1,5-ჯერ უფრო იშვიათად მოუწევს მისი გამოცვლა. და თუ წლის განმავლობაში საბურავების გამოცვლაზე მენარმეს 1500 ლარის დახარჯვა უწევს, ოპტიმალური მარშრუტის შერჩევის შემდეგ ეს ხარჯები 1,50-ჯერ უფრო ნაკლები, ანუ 1000 ლარის ტოლი იქნება. ეს ნიშნავს, რომ არსებულ სიტუაციაში მძლოლის მიერ არასწორი მარშრუტის არჩევა მენარმეს 500 ლარის ზარალს აყენებს.

მინდია ბერიძე შეიძულებს ანტისარისკო ღონისძიებას – იგი დაგეგმავს მარშრუტს, რომელიც კარგად დაგებულ გზებზე გადის და ამ მარშრუტის არჩევით არ ირღვევა საქონლის შემკვეთთან დადგენილ ვადაში მიწოდების პირობა. შემდეგ მინდია ბერიძე აძლევს დავალებას მძლოლს – მის მიერ შედგენილი მარშრუტით იმოძრაოს.

როგორც ხედავთ, ურთიერთობიდან „მძლოლი-მენეჯერი“ რისკის მართვის პროცესი გადავიდა თანმიმდევრობაზე „ინფორმაციის დამუშავება-საფრთხის იდენტიფიკაცია-საფრთხის შეფასება-ანტისარისკო სტრატეგიის შემუშავება-დავალებების ჩამონათვალის შედგენა“ – ამ თანმიმდევრობას პირობითად „**რისკის მართვის წრე**“ ვუწოდოთ. როგორც ვხედავთ, რისკის მართვის წრის ერთადერთ მონაწილეს თავად მენარმე წარმოადგენს – იგი ასრულებს ამ წრეზე მოცემულ ყველა ამოცანას. როგორც კი მენარმე ამთავრებს წრეზე მოძრაობას, კვლავ იწყება ურთიერთობა „მძლოლი-მენეჯერი“, რომლის ფარგლებშიც, მინდია ბერიძე აძლევს დავალებებს მძლოლს ანტისარისკო მოქმედებების განხორციელების შესახებ.

მაგრამ რისკის მართვა ამაზე არ ჩერდება. მას შემდეგ, რაც რისკის მართვის ღონისძიებების განხორციელება იწყება, საჭირო ხდება ამ ღონისძიებათა კონტროლი. კონტროლის სქემებზე ჩვენ უფრო დანვრილებით მომდევნო თავში შევჩერდებით, აქ კი მხოლოდ მოკლედ შევეხებით ამ საკითხს.

თავის მომცრო საწარმოში მინდია ბერიძე თავის თავზე იღებს არა მარტო რისკის მართვის ამოცანების უმეტესობას, არამედ მას უწევს ანტისარისკო სტრატეგიების შესრულების პირადი კონტროლიც. ჩვენ მიერ განხილულ მაგალითში მინდია ბერიძეს

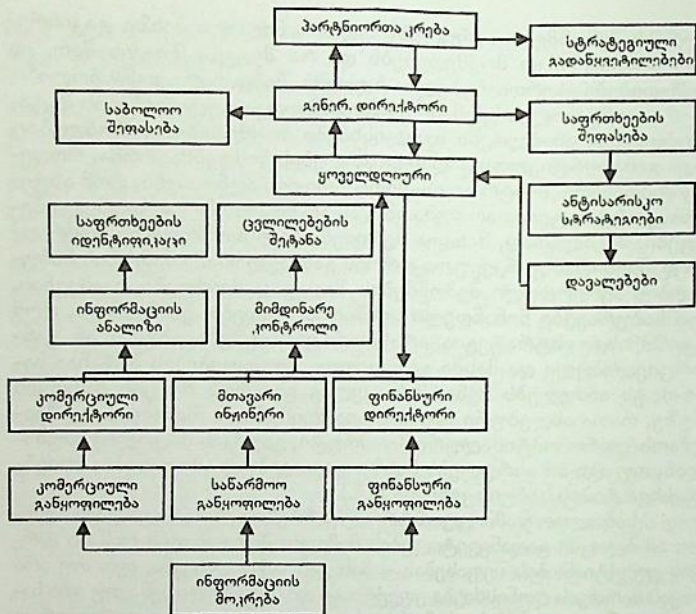
მოუწევს შემოწმება, ასრულებს თუ არა მძლოლი მასზე დაკისრებული ანტისარისკო მოქმედებებს და რა შედეგი მოაქვს მათ. ეს მოქმედებები გაერთიანებულია ბლოკში „მიმდინარე კონტროლი“.

კონტროლის სქემაში შემდეგი ბლოკი ცვლილებების შეტანის ბლოკია. ამ ბლოკში იგულისხმება მოქმედებები, რომლებიც უნდა განახორციელოს გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა, როდესაც მიმდინარე კონტროლის პროცესში იგი აღმოაჩენს, რომ ანტისარისკო სტრატეგია არ მუშაობს, ან არ მოაქვს მოსალოდნელი შედეგები. მაგალითად, მინდია ბერიძემ ახალ მარშრუტზე მოძრაობის დაწყებიდან გარკვეული დროის განმავლობაში მანქანის საბურავების პერიოდული შემოწმების შედეგად შეიძლება დაასკვნას, რომ საბურავები წინანდელი სიხშირით ცვდება. ეს ნიშნავს, რომ ანტისარისკო სტრატეგია არასწორადაა შემუშავებული ან განხორციელებული და მასში გარკვეული ცვლილებების შეტანაა საჭირო. ეს აიძულებს მენარმეს, კვლავ გაიაროს რისკის მართვის წრეზე, რათა ახლებური სტრატეგია შეიმუშაოს (მაგალითად, შეიმუშაოს უფრო ოპტიმალური მარშრუტი; გაუშვას მძლოლი სამუშაოდან, თუ იგი არ ასრულებს მასზე დავალებულ ამოცანებს; მოძებნოს სხვა ტიპის საბურავები და ა. შ.).

საბოლოო ჯამში, „კონტროლის წრე“ იკრება შეფასების ბლოკით. ამ ბლოკში გადაწყვეტილების მიმღები პირი ახდენს რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასებას — მას გამოაქვს დასკვნა, იყო თუ არა რისკის მართვის ღონისძიება ეფექტიანი და მიღებული იქნა თუ არა სასურველი შედეგები. რისკის მართვის ეფექტიანობა ასევე დეტალურად იქნება განხილული მე-9 თავში, ამიტომ აქ მასზე აღარ შევჩერდებით.

ნახ. 7.1.-ში ურთიერთობათა მხოლოდ ორი კვანძის განხილვა დაგვრჩა. ერთი მათგანი აერთიანებს მენეჯერს ბუღალტერთან და აძლევს მას საშუალებას — თვალყური ადევნოს და მართოს საფინანსო ოპერაციების განხორციელებისას წარმოშობილი საფრთხეები. მეორე კვანძი მენარმეს/მენეჯერს პროდუქტის შექმნისა და რეალიზაციის სფეროში დაკავებულ პერსონალთან აკავშირებს და მას ტექნოლოგიური და სარეალიზაციო რისკების კონტროლისა და მართვის საშუალებას აძლევს. საფრთხის დაფიქსირების, კომუნიკაციის, ინფორმაციის ანალიზის, რისკის შეფასებისა და მართვის პროცესი ანალოგიურია იმისა, რაც ჩვენ ზემოთ უკვე განვიხილეთ.

მოდით, ახლა გავაფართოოთ ჩვენი საცხოობის მასშტაბები და შევექმნათ შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება „მინდია ბერიძე და კომპანიონები“. ეს იქნება საშუალო მასშტაბების საწარმო, რომელიც ფლობს არა ერთ პატარა საცხოობს, არამედ საშუალო მასშტაბის საწარმოო ხაზს პურ-ფუნთუშეულის საწარმოებლად. გასაღების ბაზარი კი მოიცავს არა მარტო ბათუმის რამდენიმე რაიონს, არამედ აჭარას მთლიანად.



ნახ. 7.2. რისკის მართვის სქემა საშუალო ზომის საწარმოში

ასეთი მასშტაბის კომპანიას ჯერ კიდევ არ ესაჭიროება რისკის მართვის სამსახური და არც რისკმენეჯმენტის სპეციალისტი. თუმცა, გამომდინარე იქიდან, რომ კომპანიაში არსებობს პარტნიორთა კრება, როგორც მართვის უმაღლესი ორგანო, ასევე, საშუალო დონის მენეჯერთა რგოლი, რისკების მართვის ფუნქციები აღარ იქნება დაკისრებული ერთ პიროვნებაზე და გადანაწილდება ზემოთ ხსენებულ ქვედანაყოფებს შორის.

ქვემოთ მოყვანილ ნახაზზე წარმოდგენილია რისკის მართვის პროცესში არსებული კომუნიკაციების სისტემა ჩვენი შპს-სათვის (იხ. ნახ 7.2).

პარტნიორთა კრება ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას ასრულებს ჩვენს სქემაში. ეს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების და ამ გადაწყვეტილებებთან ერთად, სტრატეგიული ხასიათის რისკების თავზე აღების ფუნქციაა. მინდია ბერიძე ამჯერად მართო არ არის დარჩენილი განუსაზღვრელ საბაზრო სიტუაციაში, როდესაც საწარმოს განვითარების შესახებ საკვანძო გადაწყვეტილებების მიღება არის საჭირო. ამდენად, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების რისკი რამდენიმე პარტნიორს შორის

არის გადანანილებული. შესაბამისად, სარისკო მოვლენის შედეგად მიღებული სავარაუდო ზარალი ასევე გადანანილდება მათ შორის.

სხვაგვარად არის ანყობილი საინფორმაციო ნაკადებიც. პარტნიორთა კრება ისმენს გენერალური დირექტორისაგან არა დეტალურ ინფორმაციას კონკრეტული საფრთხეების მართვის შესახებ, არამედ ანგარიშს სტრატეგიული მიზნების მიღწევა-ვერ-მიღწევის შესახებ და სანარმოს განვითარების ძირითადი მაჩვენებლების მდგომარეობას (მაგალითად, რენტაბელობის დონე საანგარიშო პერიოდში). გენერალური დირექტორი ანგვის პარტნიორებს სტრატეგიული ხასიათის ინფორმაციას და მათგან ასევე სტრატეგიული ხასიათის დავალებებს ღებულობს.

დავუშვათ, რომ მიიღია ბერიძე ახლა ერთდროულად პარტნიორიცაა და გენერალური დირექტორიც. ამჯერად იგი არ იმყოფება საინფორმაციო ნაკადების ეპიცენტრში, როგორც ეს წინა სქემაზე იყო ნაჩვენები. მას ასევე არ უწევს რისკის მართვის ისეთი ფუნქციების შესრულება, როგორიცაა საფრთხეების იდენტიფიკაცია და ანალიზი, ანტისარისკო სტრატეგიის რეალიზაციის უშუალო ორგანიზაცია და მიმდინარე კონტროლი. ამ ფუნქციებით, ჩვენი სქემის მიხედვით, კომერციული დირექტორი, მთავარი ინჟინერი და ფინანსური დირექტორი არიან დაკავებულნი, რომელთაც უშუალო კონტაქტი აქვთ რეალიზაციის, წარმოებისა და ფინანსურ პროცესებთან და ამ პროცესებში დაკავებულ პირებთან. ეს ადამიანები ღებულობენ ოპერატიულ ინფორმაციას საფრთხეების შესახებ, ახდენენ მის პირველად ანალიზს, ახორციელებენ მიზეზების იდენტიფიცირებას, ხოლო შემდეგ, როდესაც ანტისარისკო სტრატეგიები შემუშავებულია, ანანილებენ ვალდებულებებს დაქვემდებარებულ პერსონალს შორის და იწყებენ ამ სტრატეგიების რეალიზაციას. ყოველ მათგანს დელეგირებული აქვს გარკვეული პასუხისმგებლობა ფუნქციონალური სფეროს მიხედვით: კომერციული დირექტორი პასუხისმგებელია რეალიზაციის რისკებზე, მთავარი ინჟინერი – ტექნოლოგიურ რისკებზე, ხოლო ფინანსური დირექტორი – ფინანსურ საფრთხეებზე. კომერციული დირექტორი ვალდებულია ფლობდეს ინფორმაციას მომხმარებლის გემოვნებისა და მისი ცვლილებების შესახებ და თუ კომპანია დადგა სიტუაციაში, როცა მომხმარებლის გემოვნების ცვლილება ვერ იქნა დროულად შემჩნეული და ამის გამო კომპანიამ კლიენტები დაკარგა, ეს სწორედ კომერციული დირექტორის პასუხისმგებლობის ქვეშ იქნება. მეორე მხრივ, მთავარი ინჟინერი პასუხს აგებს სანარმოო ხაზების გამართულ მუშაობაზე, და თუ დანადგარის მწყობრიდან გამოსვლა სწორედ უყურადღებობის მიზეზით მოხდა, პასუხი მთავარ ინჟინერს მოეკითხება. ფინანსური დირექტორი პასუხს აგებს, მაგალითად, სანარმოს გადახდისუნარიანობაზე, და თუ კომპანიის აქტივებისა და პასივების არაეფექტიანი სტრუქტურა მისი ლიკვიდუნარობის

მიზეზი გახდა, სწორედ ფინანსურ მენეჯერს მიუძღვის ბრალი, რომ მან დაუშვა ამგვარი სტრუქტურის არსებობა, ან დროულად არ გააფრთხილა დირექტორი მოსალოდნელი საფრთხეების წინაშე.

ის, რაც ზევით აღწერეთ, წარმოადგენს არა იმდენად რისკის მართვის სფეროს, რამდენადაც ზოგადად მენეჯმენტის ჩამოყალიბებულ სისტემას კომპანიაში. ამით იმის თქმა გვინდა, რომ უფლებამოსილებათა დელეგირება უკვე გულისხმობს რისკის მართვის მექანიზმის არსებობას. კომერციულ დირექტორს, მთავარ ინჟინერს და ფინანსურ დირექტორს ისედაც გადაცემული აქვთ საფრთხეებზე რეაგირების ფუნქციები. გარდა ამ ფუნქციებისა, მათ ევალუბათ შემუშავებული ანტისარისკო სტრატეგიების ცხოვრებაში გატარება და მიმდინარე კონტროლის განხორციელება.

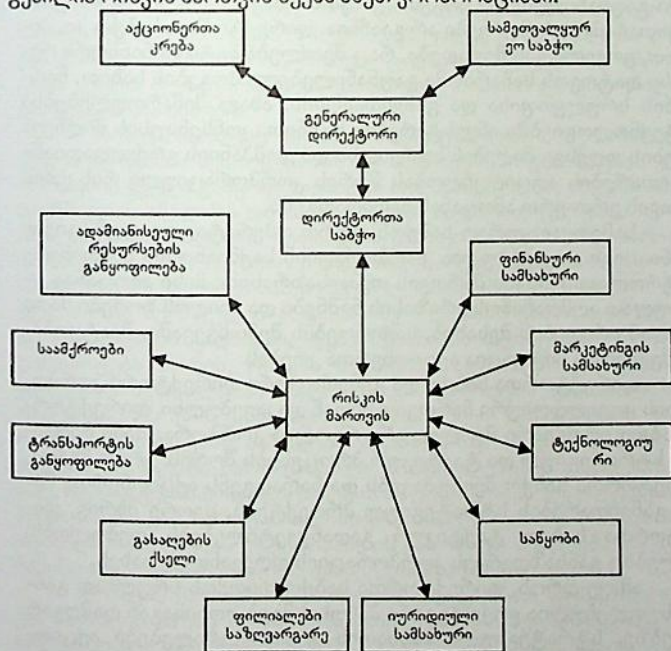
ჩვენს სტემაში მოცემულია რისკის მართვის თვალსაზრისით უმნიშვნელოვანესი მოვლენა – ყოველდღიური თათბირი გენერალურ დირექტორთან. ამ თათბირზე ხდება კომერციული დირექტორის, მთავარის ინჟინერისა და ფინანსური დირექტორის ანგარიშების მოსმენა, მათ მიერ იდენტიფიცირებული და გაანალიზებული საფრთხეების შესახებ ინფორმაციის განხილვა, რისკების შეფასება და მართვის თვალსაზრისით, პრიორიტეტულების გამოყოფა, ანტი-სარისკო სტრატეგიების შემუშავება და შესაბამისი დავალებების განაწილება კომპანიის ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს შორის.

ყოველდღიური თათბირი საშუალო ზომის საწარმოში რისკის მართვის საკვანძო და, ამავე დროს, ოპტიმალურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. საფრთხის ერთდროული განხილვა ტექნოლოგიური, კომერციული და საფინანსო სფეროს წარმომადგენელთა თანდასწრებით, საშუალებას იძლევა მრავალმხრივად შეფასდეს ყოველი რისკი და მიღებულ იქნას ღონისძიებათა კომპლექსი მისი გადაჭრისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ საშუალო ზომის კომპანიაში მინდია ბერიძეს ჩამოცილებული აქვს რისკის მართვის რამდენიმე ფუნქცია, იგი მაინც თამაშობს საკვანძო როლს, რადგან მონაწილეობს რისკის შეფასებაში და ანტისარისკო სტრატეგიის შემუშავებაში, ანაწილებს დავალებებს და ისმენს ანგარიშებს განხორციელებული ღონისძიების მიმდინარეობის ან დასრულების შესახებ, რაც მას საშუალებას აძლევს საბოლოო დასკვნა გამოიტანოს იმის შესახებ, ეფექტიანი იყო თუ არა რისკის მართვის შერჩეული ღონისძიება.

საშუალო ზომის კომპანიაში „რისკის მართვის წრე“ და „კონტროლის წრე“ მკაფიოდ აღარ ჩანს, რადგან ერთი და მეორეც დანაწევრებულია და დაფანტულია სხვადასხვა სტრუქტურას შორის – პარტნიორთა კრება დაკავებულია სტრატეგიული რისკებით, გენერალური დირექტორი დაკავებულია რისკების შეფასებით და ანტისარისკო სტრატეგიების შემუშავებით, განყოფილების უფროსები დაკავებულები არიან რისკების იდენტიფიკაციით, ანალი-

ზით და ანტისარისკო სტრატეგიების რეალიზაციით. პარტნიორთა კრება აკონტროლებს და აფასებს ძირითად, სტრატეგიულ საფინანსო-ეკონომიკურ რისკებს, გენერალური დირექტორი აკონტროლებს და აფასებს განყოფილების უფროსების მიერ ანტისარისკო სტრატეგიების განხორციელების მიმდინარეობას, ეს უკანასკნელები კი, თავის მხრივ, აკონტროლებენ და აფასებენ თავიანთ თანამშრომლებზე რისკის მართვის პროცესში დელეგირებული უფლებამოსილებების შესრულების ხარისხს.

ჩვენი შემდეგი სქემა უკვე კორპორაციის რისკის მართვის სტრუქტურას ასახავს. წარმოვიდგინოთ, რომ მიხდია ბერიძის მცირე სანარმო იმდენად გაიზარდა და გაფართოვდა, რომ საერთაშორისო მასშტაბის კორპორაციად იქცა, რომელიც აწარმოებს და ყიდის პურპროდუქტებს რამდენიმე ქვეყანაში. ნახაზზე 7.3 წარმოდგენილია რისკის მართვის სქემა ასეთ კორპორაციაში.



ნახ. 7.3. რისკის მართვის სქემა კორპორაციაში

მკითხველისათვის, ალბათ, კარგად არის ცნობილი კორპორაციის მართვის სტანდარტული სქემა. აქციონერთა კრება ღებულობს გრძელვადიან სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს კომპანიის განვითარების შესახებ და ისმენს გენერალური დირექტორის ანგარიშებს სააქციო საზოგადოების ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. აქციონერებს, უპირველეს ყოვლისა, აინტერესებთ მოგების სიდიდე, რადგან სწორედ ამ მაჩვენებელზეა დამოკიდებული დივიდენდის ოდენობა, რომელიც მათზე იქნება განაწილებული.

აქციონერთა ინტერესთა სფერო წარმოშობს სპეციფიკურ საფრთხეს, რომლის არსიც აქციონერთა და დირექტორთა საბჭოს ინტერესების წინააღმდეგობაში მდგომარეობს. აქციონერებმა შეიძლება მიიღონ გადაწყვეტილება მოგების დივიდენდების სახით მთლიანად განაწილების შესახებ და საერთოდ არ დატოვონ კომპანიაში გაუნაწილებელი მოგება. ეს კი ნიშნავს, რომ კორპორაციას განვითარების რეზერვები არ გააჩნია. დირექტორთა საბჭო კი, პირიქით, ყოველთვის შეეცდება, რაც შეიძლება მეტი ფინანსური რესურსი დატოვოს საწარმოში გაუნაწილებელი მოგების სახით, წარმოების სრულყოფისა და განვითარების, ახალ მიმართულებებსა და ტექნოლოგიებში ინვესტირების მიზნით. კონსენსუსის მიღწევა მოგების დღესვე მიღების სურვილსა და კომპანიის გრძელვადიანი განვითარების აუცილებლობას შორის კორპორაციული რისკების მართვის ერთ-ერთ ამოცანას წარმოადგენს.

სამეთვალყურეო საბჭოს უფრო ოპერატიული ფუნქციები გააჩნია. იგი დაკავებულია კორპორაციის საქმიანობის მიმდინარე კონტროლით. რისკის მართვის თვალსაზრისით, მისი ამოცანაა — დროულად აღმოაჩინოს კრიზისის ნიშნები და მიიღოს ზომები მათი თავიდან არიდების შესახებ, საჭიროების შემთხვევაში, შეატყობინოს შექმნილი სიტუაცია აქციონერთა კრებას.

დირექტორთა საბჭო და გენერალური დირექტორი კორპორაციის ყოველდღიური მართვით არიან დაკავებულნი. დირექტორთა საბჭო ერთგვარი შუალედური რგოლია კორპორაციაში მიმდინარე სტრატეგიულ და ტაქტიკურ პროცესებს შორის: ერთი მხრივ, დირექტორთა საბჭო შეიმუშავებს და წარადგენს აქციონერთა წინაშე განვითარების სტრატეგიულ პროექტებს, მეორე მხრივ, დირექტორთა საბჭო ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს ღებულობს, რომლებიც განსაზღვრავს კორპორაციის დღევანდელ სახეს.

ამავე დროს, დირექტორთა საბჭო თითქოს სრულიად განთავისუფლებულია ყოველგვარი პასუხისმგებლობისაგან დამდგარ რისკებზე. სტრატეგიული ხასიათის გადაწყვეტილებები აქციონერთა კრების მიერ მიიღება, რაც ნიშნავს იმას, რომ აქციონერები თავზე იღებენ ამგვარი რისკების სიმძიმეს. მეორე მხრივ, დირექტორთა საბჭო არ არის დაკავებული ტაქტიკური ხასიათის რისკე-

ბის უშუალო მართვით – ამას საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები ახორციელებენ. სწორედ მათ შეიძლება დაეკისროთ პასუხისმგებლობა საფრთხის დაგვიანებული იდენტიფიკაციის ან ანტისარისკო სტრატეგიის არასწორი განხორციელების გამო. **თუმცა, მართვის ყველა რგოლს ყველა დონეზე რისკების საკუთარი ნაკრები გააჩნია.**

ჩვენ ზემოთ აღვნიშნეთ, რომ სტრატეგიული ხასიათის რისკებს საკუთარ თავზე აქციონერები იღებენ, სინამდვილეში, ეს არც ისე სწორი ნათქვამია. თითოეული აქციონერი თავზე იღებს სტრატეგიული რისკის მხოლოდ მცირე ნაწილს, კუთვნილი აქციების წილის პროპორციულად. უფრო მეტიც, აქციონერი ამ რისკსაც არ იღებს თავის თავზე – მას შეუძლია ნებისმიერ მომენტში გაყიდოს აქცია და გაითავისუფლოს თავი დამდგარი საფრთხისაგან.

ნახ. 7.3 აჩვენებს, რომ კორპორაციის მმართველობით სტრუქტურაში შეიძლება არსებობდეს ცალკე განყოფილება „რისკის მართვის სამსახური“, რომელიც დაკავშირებულია კორპორაციის ყველა ფუნქციონალურ განყოფილებასთან და ემორჩილება დირექტორთა საბჭოს.

რისკის მართვის სამსახური დაკავებულია რისკის მართვის ყველა ამოცანის შესრულებით: იგი აგროვებს ინფორმაციას კორპორაციის ყველა განყოფილებიდან თუ საამქროდან, ახდენს ამ ინფორმაციის ანალიზს და საფრთხეების იდენტიფიცირებას, ახორციელებს საფრთხეების შეფასებას და შეიმუშავებს ანტისარისკო ღონისძიებებს, რომლებიც შემდგომში წარედგინება დირექტორთა საბჭოს. დირექტორთა საბჭოზე ამ ღონისძიებათა განხილვის შემდეგ, როცა შერჩეულია ანტისარისკო ღონისძიებათა კომპლექსი და დავალებები გადანაწილდება შესაბამის ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს შორის, რისკის მართვის სამსახური კონტროლის ფუნქციის შესრულებას იწყებს – იგი აკვირდება და აანალიზებს რეალიზაციის პროცესში მყოფ ანტისარისკო სტრატეგიას, საჭიროების შემთხვევაში, ამზადებს ანგარიშს სტრატეგიის განხორციელების პროცესში წარმოშობილი დაბრკოლებების და, შესაბამისად, სტრატეგიის მოდიფიცირების ან ცვლილების აუცილებლობის შესახებ. რისკის მართვის სამსახურს, ასევე, აკისრია რისკის მართვის ღონისძიებების ეფექტიანობის საბოლოო შეფასება და შესაბამისი ანგარიშის წარდგენა დირექტორთა საბჭოსათვის.

რისკის მართვის სამსახურის კიდევ ერთი ფუნქციაა რისკის მართვის ბაზის შექმნა. ამგვარი ფუნქცია შეუძლებელია განხორციელდეს ინდივიდუალური სანარმოს ან შპს-ს ფარგლებში. რისკის მართვის ბაზა გულისხმობს წარმოშობილი საფრთხეებისა და მათი მოგვარების ღონისძიებების შესახებ საინფორმაციო ბაზის შექმნას, რომელიც ძალიან მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარ-

მოადგენს რისკის მართვის პროცესში, რამდენადაც, იძლევა საშუალებას — გამოყენებულ იქნას გამოცდილი მეთოდები კონკრეტული საფრთხეების მიმართ, შესწავლილ იქნას, რომელმა ანტისარისკო სტრატეგიამ არ იმუშავა, რა მიზეზით და როგორ შეიძლება მისი მოდიფიცირება. ინდივიდუალური სანარმოს და შპს-ს ფარგლებში, უბრალოდ, არ არსებობს ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ამგვარ ბაზას შექმნიდა, თუ, რა თქმა უნდა, ინდივიდუალური მენარმე ან შპს-ს გენერალური დირექტორი სპეციალური ჩანაწერების გაკეთებას თავად არ დაინწყებენ.

რისკის მართვის სამსახური ეფექტიან სტრუქტურას წარმოადგენს იმ გაგებით, რომ ამ სამსახურის თანამშრომლები ერთი კონკრეტული საქმით არიან დაკავებულნი — ეძებენ სავარაუდო საფრთხეებს და მათი მართვის ღონისძიებებს ამუშავებენ. ინდივიდუალურ სანარმოს და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას არა აქვთ ამგვარი სამსახურის არსებობის ფუფუნება, კორპორაცია კი იყენებს მასობრივი წარმოებისათვის დამახასიათებელი შრომის დანაწილების მასშტაბის დადებით ეფექტს, რაც მას საშუალებას აძლევს გამოჰყოს თავის სტრუქტურაში რისკის მართვის განყოფილება და მთლიანობაში აამაღლოს წარმოების ეფექტიანობა.

როგორც 7.3 სქემიდან ჩანს, საინფორმაციო ნაკადების სისტემაც უფრო მონესრიგებულია და მკაფიო, ვიდრე წინა ორ შემთხვევაში. მთელი ინფორმაცია საფრთხეების შესახებ თავს იყრის რისკის მართვის სამსახურში, რაც ამ სამსახურის თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს, დაინახონ საფრთხეების საერთო სურათი და გლობალური დასკვნები გააკეთონ. ამდენად, დირექტორთა საბჭოს წარედგინება არა ცალკეული საფრთხეების შესახებ დანაწევრებული ინფორმაცია, არამედ კორპორაციის მიმდინარე საქმიანობის და სტრატეგიულ მიმართულებებთან დაკავშირებული რისკების შესახებ ინტეგრირებული ხედვა, რომელიც დირექტორთა საბჭოს ეფექტიანი დასკვნების გაკეთების საშუალებას აძლევს. ინდივიდუალური მენარმე და შპს მოკლებული არიან ამგვარ შესაძლებლობებს. კორპორაციასთან შედარებით, ამ ტიპის სანარმოების გაკოტრების უფრო მაღალი ალბათობის ერთ-ერთი მიზეზი სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ მცირე ზომის კომპანიებში რისკების მენეჯმენტი არ წარმოადგენს რომელიმე სპეციალიზებული ქვედანაყოფის ფუნქციას და გადანაწილებულია სხვადასხვა რგოლის მმართველობით პესონალს შორის, რაც ამცირებს რისკის მართვის პროცესის ეფექტიანობას. ამ პირობებში იზრდება არაიდენტიფიცირებული რისკების ოდენობა და მცირდება ანტისარისკო სტრატეგიების ეფექტიანობა, რაც, საბოლოო ჯამში, ზრდის ინდივიდუალური მენარმისა და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების საფრთხეების სიმძიმეს.

## მასტიმულირებელი სისტემის შექმნა

მასტიმულირებელ სისტემაში ვგულისხმობთ ურთიერთობათა სისტემას, რომელიც წარმოიშობა რისკის მართვის პროცესში ჩართულ ადამიანებს და ორგანიზაციებს შორის და რომლის ფარგლებშიც ზემოთხსენებული პირები, რომლებიც გარკვეული მიზნებისა და ინტერესების შესაბამისად მოქმედებენ, ახორციელებენ რისკის მართვის სხვადასხვა ღონისძიებას.

ქვემოთ წარმოდგენილია მასტიმულირებელი სისტემის ორი მოდელი: პირველ მათგანს ვუწოდებთ „დანაშაული-სასჯელი“, რომელიც გულისხმობს მართვის სისტემას, რომლის ფარგლებშიც, რისკის მართვის პროცესში ჩართულ ადამიანებს გარკვეული ვალდებულებები აქვთ დაკისრებული. ამ ვალდებულებებიდან გადახვევა იწვევს ამ ადამიანებისათვის გარკვეულ მატერიალურ პასუხისმგებლობას.

მეორე სისტემას ვუწოდებთ „შედეგი-ჯილდო“, რომელიც გულისხმობს მართვის სისტემას, რომლის ფარგლებშიც, რისკის მართვის პროცესში ჩართულ ადამიანებს გარკვეული შედეგების მიღწევის ორიენტირები ეძლევათ. ამ შედეგების მიღწევა იწვევს ამ ადამიანებისათვის გარკვეულ მატერიალურ ჯილდოს.

წარმოდგენილი ორი მოდელი თავისი არსით არაფრით განსხვავდება ზოგადი მენეჯმენტის სქემისაგან, რომელიც გულისხმობს უფლებამოსილებათა გადანაწილებას კომპანიის პერსონალს შორის, მათთვის გარკვეული პასუხისმგებლობის დაწესებას და წამახალისებელი სისტემის დანერგვას. ქვემოთ აღვწერთ, როგორ მუშაობს ეს სქემა რისკის მართვის პროცესში.

ჯერ დავიწყით სქემით „დანაშაული-სასჯელი“. დავუბრუნდეთ ჩვენს საცხობს და მინდია ბერიძეს. დავუშვათ, საცხობის წინაშე დგას მაღალი დებიტორული დავალიანების პრობლემა. დებიტორული დავალიანება წარმოიშობა რამდენიმე მიზეზით: ა) საცალო გამყიდველები „ნისიად“ ყიდიან ნაწარმს მაღაზიის ირგვლივ მდებარე სახლის მცხოვრებლებზე, რის გამოც, წლის განმავლობაში საოჯახო მყურნეობებზე რეალიზაციის საერთო მოცულობის 35% დებიტორული დავალიანების სახით არსებობს; ბ) ზოგიერთი მაღაზიის მიმართ მინდია ბერიძე იყენებს საქონლის მინოდებიდან 45 დღის ვადაში ანაზღაურების პრინციპს, რაც ბაზარზე კონკურენტული ბრძოლის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია, ამავე დროს, რეალიზატორი, რომელიც სატრანსპორტო საშუალების მეშვეობით არიგებს პურ-პროდუქტებს სხვა მაღაზიებში, ხშირად თანხმდება გაყიდვის შემდეგ ანაზღაურების პრინციპზე. ამ მუხლში დებიტორული დავალიანება რეალიზაციის საერთო მოცულობის 15%-ს აღწევს.

მინდია ბერიძემ გადაწყვიტა გამოიყენოს გამყიდველებსა და რეალიზატორებზე პასუხისმგებლობის დაკისრების ინსტრუმენტი იმ შემთხვევებისათვის, როდესაც ისინი გადაწყვეტენ მენარმის მითითების გარეშე „ნისიად“ ან „გაყიდვის შემდეგ“ მეთოდით მოახდინონ პროდუქციის რეალიზაცია.

მენარმემ შეიმუშავა შემდეგი სისტემა მოცემული რისკის მართვის მიზნით: დაადგინა ლიმიტი, რომლის ფარგლებშიც გამყიდველებს ან რეალიზატორებს შეუძლიათ საქონელი „ნისიად“ ან „გაყიდვის შემდეგ ანაზღაურებით“ გაყიდონ. გამყიდველებისათვის ეს ლიმიტი თვეში 100 ლარით შემოიფარგლება, ხოლო რეალიზატორებისათვის – თვეში 750 ლარით. ესაა თანხის ის მაქსიმალური მოცულობა, რომლის დებიტორული დავალიანების ფორმით დროებით დატოვებასაც შეიძლება შეეგუოს ჩვენი მენარმე.

თუ გამყიდველები და რეალიზატორები გადააჭარბებენ დადგენილ ლიმიტს, მინდია ბერიძეს მათთვის „სასჯელი“ აქვს მოფიქრებული. ამ თანხაზე ზევით წარმოშობილი ნებისმიერი დებიტორული დავალიანება სრული თანხით აკლდება მათ ხელფასს.

თუმცა რისკის მართვის სტრატეგია ამით არ შემოიფარგლება. მენარმის ნებართვის გარეშე ლიმიტის ფარგლებში გაცემული დებიტორული დავალიანების ამოღება სწორედ გამყიდველებსა და რეალიზატორებს ეკისრებათ. მინდია ბერიძეს დადგენილი აქვს დებიტორული დავალიანების ამოღების მაქსიმალური ვადა 4 თვის ოდენობით და შემუშავებული აქვს პროპორციული დამოკიდებულება ამოღებულ თანხასა და „სასჯელის“ სიდიდეს შორის: 4 თვის განმავლობაში წარმოშობილი დებიტორული დავალიანებიდან ამოუღებელი თანხის წილი სწორედ ის წილია, რომლითაც მინდია ბერიძე შეუმცირებს თვის ხელფასს თავის თანამშრომლებს.

როგორც ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან ჩანს, მენარმემ შეიმუშავა საკმაოდ მკაცრი სისტემა, რომლის ამოქმედებამაც მინიმუმამდე უნდა შეამციროს დებიტორული დავალიანების მოცულობა მის საწარმოში. მოცემულ სისტემაში არსებობს „დანაშაულის“ ცნება – როდესაც გამყიდველები და რეალიზატორები მენარმის მითითების გარეშე ზრდიან კომპანიის დებიტორულ დავალიანებას. „დანაშაული“ კი „სასჯელს“ გულისხმობს – ეს სასჯელი სხვადასხვა ფორმით ხელფასის შემცირებაში გამოიხატება.

არსებობს რამდენიმე შენიშვნა, რომელიც ასახულ სქემასთან დაკავშირებით უნდა გამოითქვას: 1. „სასჯელი“ სამართლიანი უნდა იყოს. თანამშრომელს არ უნდა დარჩეს გრძნობა, რომ ის სხვის მაგივრად დასაჯეს. 2. „სასჯელი“ „სოციალური“ უნდა იყოს. თანამშრომლისათვის, რომელსაც ისედაც მინიმალური ხელფასი აქვს დანიშნული, დამატებით სხვადასხვა „სასჯელის“ დაკისრება შეიძლება აბსოლუტურად მიუღებელი აღმოჩნდეს, თუნდაც ის

„სამართლიანი“ იყოს. „დანაშაული-სასჯელი“ სისტემა არ უნდა არ-  
ღვევდეს კომპანიის შიგნით არაფორმალურ ურთიერთობათა სის-  
ტემას და არ უნდა იწვევდეს კადრების დიდ დენადობას. ეს უფრო  
დამანგრეველი იქნება დანაკარგების თვალსაზრისით სანარმოში,  
ვიდრე დებიტორული დავალიანების შემცირების მაჩვენებელი.

მოდით, მეორე მოდელი განვიხილოთ. წარმოვიდგინოთ,  
რომ მინდია ბერიძის საცხოვრებელი სახლი აღნიშნულისაგან განსხვავე-  
ბული საფრთხე ემუქრება. მენარმემ აღმოაჩინა, რომ მისი სანარ-  
მოს საცალო ვაჭრობის პუნქტებში რეალიზაციის მოცულობა ან  
კლებულობს, ან დაბალი პროცენტით იზრდება, ან არ იცვლება.  
ბიზნესმენი დააკვირდა გასაღების პროცესს თავის მაღაზიებში და  
აღმოაჩინა, რომ გაყიდვების სფეროში არსებული პრობლემები  
გარკვეულწილად დაკავშირებულია გამყიდველთა გულგრილობას-  
თან: დაქირავებული პერსონალი ლეზულობს თვეში 350 ლარის  
ოდენობის ხელფასს, მიუხედავად რეალიზაციის მოცულობისა.  
ხშირად ისინი მოუწესრიგებლად არიან ჩაცმული, გააჩნიათ უინტე-  
რესო დამოკიდებულება მომხმარებლის მიმართ, არ სთავაზობენ  
მათ კომპანიის პროდუქციის ასორტიმენტიდან ახალ პროდუქ-  
ტებს; ხშირად, არათავაზიანები არიან მომხმარებლის მიმართ, რაც  
უარყოფით უკუდამოკიდებულებას იწვევს.

მინდია ბერიძემ გადაწყვიტა ჩამოეყალიბებინა ანტისარის-  
კო სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს ჯილდოს მასში ჩართული  
პირებისათვის, თუ ისინი განახორციელებენ მათზე დაკისრებულ  
მოვალეობებს. კერძოდ, მინდია ბერიძემ გადაწყვიტა შემოეღო ხელ-  
ფასის გაცემის სხვანაირი პრინციპი: საცალო ვაჭრობის მაღაზიის  
ყოველი გამყიდველი ლეზულობს თვეში მყარ ხელფასს 250 ლარის  
ოდენობით პლიუს 10% მოცემულ თვეში გაყიდვების ზრდიდან მის  
ცვლაში. პროცენტული გადახრა იანგარიშება გასული ექვსი თვის  
საშუალო თვიური გაყიდვების ოდენობიდან. თუ გამყიდველი მოა-  
ხერხებს თავის ცვლაში გაყიდვების მოცულობის გადიდებას, მყარ  
250 ლარს მიემატება პროცენტი გაყიდვებიდან, რომელიც, მინდია  
ბერიძის გათვლებით, გაყიდვების მისი პროგნოზიდან გამომდინარე,  
გადააჭარბებს 350 ლარს, რომელსაც მანამდე ლეზულობდა თითოე-  
ული გამყიდველი. სამაგიეროდ, გამყიდველები შეეცდებიან მომხმა-  
რებლების უფრო მეტად მოზიდვას, სავარაუდოდ, მოიმატებს მათი  
თავაზიანობის ხარისხი, ჩაცმულობის სიკოხტავე, ისინი უფრო მე-  
ტად იქნებიან ორიენტირებულები იმაზე, რომ შესთავაზონ მომხმა-  
რებლებს ახალი პროდუქტები, შემოიტანონ წინადადებები პროდუქ-  
ციის ხარისხის, ასორტიმენტის ცვლილების და გაუმჯობესების შე-  
სახებზე; შეეცდებიან მეტი პროდუქტი გაასაღონ მეტი შემოსავლის მი-  
ღების მიზნით. ასეთი მოქმედებებით ისინი ემსახურებიან სანარმოს  
რეალიზაციის რისკების მოგვარების პროცესს.

როგორც ვხედავთ, შემოთავაზებული მოდელი გულისხმობს ურთიერთობებს „შედეგი-ჯილდო“. მინდია ბერიძის თანამშრომლები ისედაც უნდა ასრულებდნენ გაყიდვის პროცესში ელემენტარული თავაზიანობისა და რაციონალურობის პრინციპებს, მინდია ბერიძე კი მათ ამისათვის დამატებით ჯილდოსაც სთავაზობს. ამგვარად, ანტისარისკო სტრატეგია მიმართულია გარკვეული შედეგის მიღწევაზე, და ამ შედეგის მიღწევაში ჩართულ პირებს სთავაზობს გარკვეულ ჯილდოს გარკვეული პირობებით.

როგორც უკვე აღინიშნა, ხშირად ანტისარისკო სტრატეგია გულისხმობს ერთდროულად ორივე მოდელის ინტეგრირებულ გამოყენებას. გარკვეული მოქმედებების შესრულებისათვის, ამ სტრატეგიაში ჩართულ პირებს შეიძლება სასჯელიც დაეკისროთ და ჯილდოც გადაეცეთ.

### კომუნიკაციის ორგანიზება

რისკის მართვის პროცესში კომუნიკაციების ორგანიზება პროცესის ეფექტიანად განხორციელების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პირობაა. კომუნიკაცია ამყარებს კავშირს რისკის იდენტიფიცირების, შეფასების, სტრატეგიის შემუშავების, ანტისარისკო მონიტორინგის ორგანიზაციის, რეალიზაციისა და კონტროლის ეტაპებს შორის.

ამ თავის მიზნებისათვის, კომუნიკაციაში იგულისხმება რისკის მართვის პროცესში ჩართულ პირთა შორის ინფორმაციის გაცვლის სისტემა, რომლის ფარგლებშიც მიიღწევა რისკის მართვის მიზანი.

როგორ უნდა იქნას ანყობილი კომუნიკაციის სისტემა? უპირველეს ყოვლისა, დასადგენია, რომელი პირები ან სტრუქტურები მონაწილეობენ რისკის მართვის პროცესში. მაგალითისათვის კვლავ მივმართოთ მინდია ბერიძის საცხოვრებელი და განვიხილოთ, როგორ ახორციელებს მენარმე მომხმარებლის გემოვნების ცვლილების რისკის მართვას.

მინდია ბერიძეს მოცემული რისკის იდენტიფიცირების შემდეგი სისტემა აქვს გათვალისწინებული: 1. სამ თვეში ერთხელ იგი „ქირაობს“ ბიძაშვილს, უნივერსიტეტის მენეჯმენტის სპეციალობის მესამეკურსელს, თავის ოთხ მეგობართან ერთად და სთხოვს მათ გამოკითხონ იმ ტერიტორიის მცხოვრებლები, სადაც მენარმის საცალო ვაჭრობის ნერტილებია განთავსებული. ამგვარი გამოკითხვა საშუალებას აძლევს მინდია ბერიძეს დაადგინოს, რომელი პროდუქტები მოსწონთ მომხმარებლებს და რომელი უკვე მოებზრდათ, რა სიახლეები დანერგეს კონკურენტებმა და როგორია ბაზარზე მათი მუშაობის სტრატეგია; 2. კვირაში ერთხელ, მინ-

დია ბერიძე გამყიდველებისაგან ღებულობს და ანალიზებს ინფორმაციას სასაქონლო ასორტიმენტის ყველა ერთეულის გაყიდვების მოცულობების შესახებ, რაც საშუალებას აძლევს მას ცალკე გამოჰყოს პროდუქტები, რომლებზეც მოთხოვნა დიდია და პროდუქტები, რომლებზე მოთხოვნაც ეცემა; 3. მინდია ბერიძეს „დავალებული“ აქვს მეუღლისათვის ადგილობრივ არხებზე კულინარიული გადაცემების ყურება და პოპულარულ ჟურნალ-გაზეთებში პურ-ფუნთუშეულის სფეროში თანამედროვე ტენდენციების თვალყურის დევნება. ამგვარად, მომხმრებლის გემოვნების ცვლილების რისკის მართვის პროცესში სამი „პირია“ ჩართული: მინდია ბერიძის ბიძაშვილი თავისი მეგობრებით, საცხოვრის გამყიდველები და მენარმის მეუღლე. სამივე მათგანი „ანგარიშვალდებულია“ მენარმის მიმართ.

**ვინ ვის წინაშეა ანგარიშვალდებული, ამასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციების ორგანიზაციის დროს:** ეს საკითხი ფრთხილად და მკაფიოდ უნდა გადანყდეს, განსაკუთრებით, საშუალო და მსხვილი ორგანიზაციის შიგნით. ანგარიშვალდებულებათა იერარქიის დადგენა კომუნიკაციური იერარქიის დადგენასაც ნიშნავს – გასაგები ხდება, ვინ ვის უნდა ჩააბაროს ანგარიში ან მიანოდოს ინფორმაცია, ამასთანავე, გასაგები ხდება, კომუნიკაციურ ჯაჭვში რომელი რგოლი რა სახის ინფორმაციაზე აგებს პასუხს და ვისი ბრალია, როდესაც ინფორმაცია ჯაჭვის ერთი ბოლოდან მეორემდე დამახინჯებულ სახით, ან საერთოდ არ მიდის. ჩვენს შემთხვევაში ანგარიშვალდებულებათა იერარქია მარტივია და ორი რგოლისაგან შედგება – მინდია ბერიძის მეუღლე, ბიძაშვილი და გამყიდველები მენარმის მიმართ არიან ანგარიშვალდებულნი.

მას შემდეგ, რაც იდენტიფიცირებულია ანტისარისკო სტრატეგიაში მონაწილე პირების ანგარიშვალდებულების საკითხი, დროა, ჩამოყალიბებულ იქნას, რა სახის ინფორმაციის მიწოდება უნდა მოხდეს კომუნიკაციის არხების მეშვეობით. ეს საკითხი ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან ინფორმაციის შინაარსი და მოცულობა განმსაზღვრელ ფაქტორებს წარმოადგენენ რისკის მართვის სტრატეგიის შემუშავების დროს. ჩვენს მაგალითში, მინდია ბერიძემ შეიძლება მოითხოვოს ბიძაშვილისა და მისი მეგობრებისაგან ინფორმაცია დეტალიზების გარკვეული ხარისხით – რამდენს ხარჯავს საშუალო მყიდველი პურ-ფუნთუშეულზე, რა სახის პროდუქტებს აძლევს უპირატესობას, რატომ მოსწონს ან არ მოსწონს კონკრეტული კომპანიის პროდუქცია, რამდენად ძვირია მისთვის კონკრეტული პროდუქტის ფასი, მოსწონს თუ არა გამყიდველის დამოკიდებულება და ა. შ. მინდია ბერიძეს შეუძლია უფრო დეტალური ინფორმაცია მოითხოვოს, მაგალითად, ჩვეულებრივ, დღის რომელ პერიოდში იძენს მომხმარებელი მის ნანარმს,

შეფუთვის როგორ სახეობას აძლევს უპირატესობას, მოქმედებს თუ არა მასზე პურ-ფუნთუშეულის რეკლამა, როგორი სახის პროდუქტების შექმნას მოისურვებდა იგი მინდია ბერიძის საცხოვრებელ რეგიონში, რას აყოლებს ხოლმე ფუნთუშას – ჩაის თუ ყავას და ა. შ. ამავე დროს, მინდია ბერიძეს შეუძლია დაბალი დეტალიზების ხარისხის მქონე ინფორმაცია მოითხოვოს – მისთვის საკმარისი შეიძლება აღმოჩნდეს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რა საშუალო შემოსავალი აქვს მისი პროდუქციის ტიპურ მომხმარებელს და რამდენს ხარჯავს ამ შემოსავლიდან პურ-ფუნთუშეულზე, მათ შორის, მინდია ბერიძის სანარმოს პროდუქციაზე, და რა არის ამ ნარმოს შექმნის მოტივები.

ანალოგიურად, მინდია ბერიძემ შეიძლება მოსთხოვოს თავის გამყიდველებს ინფორმაცია, კვირის განმავლობაში რომელი პროდუქტი რა რაოდენობით გაიყიდა. აქაც შეიძლება დეტალიზების ხარისხის გადიდება – რომელი პროდუქტი რა ფასად გაიყიდა და რა შეადგინა შემოსავლებმა, დღის რომელ პერიოდში იქნა გაყიდული კონკრეტული პროდუქტები ყველაზე მეტი და ყველაზე ნაკლები ოდენობით, ვინ იყო კონკრეტული პროდუქტის მყიდველი და ა. შ. იგივე შეიძლება მოსთხოვოს მინდია ბერიძემ მეუღლეს – ეს შეიძლება იყოს ზედაპირული ინფორმაცია იმის თაობაზე, თუ რა მიმართულებით იცვლება მოდა პურ-ფუნთუშეულზე და როგორია ახალი ტენდენციები ბაზარზე. ანდა უფრო დეტალიზებული ცნობები პურ-ფუნთუშეულის ნანარმის შესახებ, გემური თვისებების, პროდუქტის შემადგენლობის ცვლილებისა და უახლესი რეცეპტების ჩათვლით.

როგორც ვხედავთ, კომუნიკაციის პროცესში მოძრავი ინფორმაციის შინაარსი და მოცულობა დამოკიდებულია რისკის მართვის იმ მიზნებზე, რომლებიც მენარმეს აქვს დასახული.

მას შემდეგ, რაც გავარკვევთ, რა სახის და რა მოცულობის ინფორმაცია უნდა მოძრაობდეს კომუნიკაციის არხების გასწვრივ, უნდა გაირკვეს, რა ფორმით უნდა იქნეს მიწოდებული ეს ინფორმაცია. ეს, გარკვეულწილად დამოკიდებულია თვით ინფორმაციის შინაარსსა და მოცულობაზე, ასევე, კომუნიკაციის არხის ტიპზე. ბიძაშვილს მინდია ბერიძემ შეიძლება მოსთხოვოს გამოკითხვის შედეგების ანალიტიკური, წერილობითი ფორმით წარმოდგენა, ან პრეზენტაციის გაკეთება. თუ ბიძაშვილს დავალებული ჰქონდა სხვა ქალაქში პოტენციური ბაზრის შესწავლა, მაშინ კომუნიკაცია შეიძლება შედგეს ინტერნეტფოსტის ან „სკაიპის“ მეშვეობით. თავის გამყიდველებს მინდია ბერიძემ შეიძლება დაურიგოს ცარიელი ცხრილები, რომლებშიც სასაქონლო ასორტიმენტია ასახული და კვირის დღეებია ჩამოთვლილი, რაც ავალდებულებს გამყიდველებს ყოველდღიურად შეავსონ გაყიდვების მოცულობა პროდუქტის ყოველი სახეობის მიხედვით. შემდეგ ერთ-ერთ

მათგანს მენარმე დაავალდებულებს შეკრიბოს ყოველდღიური ცხრილები და ჯამური ცხრილი ჩააბაროს მასთან. მეუღლისაგან კი მინდია ბერიძემ ინფორმაცია შეიძლება ზეპირი სახით მიიღოს, რამდენიმე წინადადების ფორმით.

მინდია ბერიძემ შეიძლება აარჩიოს თათბირი, როგორც ინფორმაციის მიღებისა და გადაცემის არხი, ან პირადი არაფორმალური ურთიერთობები, რომელთა საშუალებითაც იგი მიიღებს მისთვის საჭირო ინფორმაციას.

ინფორმაციის შემდეგ მახასიათებელს ინფორმაციის მიწოდების პერიოდულობა წარმოადგენს. როგორც ზემოთ უკვე აღინიშნა, მინდია ბერიძეს შეიძლება სჭირდებოდეს ინფორმაცია მომხმარებლის გემოვნების ცვლილების შესახებ ყოველ სამ თვეში ერთხელ, სასაქონლო ასორტიმენტის ცალკეული ერთეულების დინამიკის შესახებ – კვირაში ერთხელ და პურ-ფუნთუშეულის ნაწარმის სფეროში არსებული სიახლეების შესახებ – თვეში ერთხელ. ინფორმაციის მიწოდების პერიოდულობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ტიპის საფრთხე შეიძლება წარმოიშვას, და როგორია ამგვარი საფრთხეების წარმოშობის სავარაუდო დინამიკა.

რა თქმა უნდა, კომუნიკაციის სისტემა გულისხმობს არა მარტო ინფორმაციის მიღებას მართვის ქვედა დონიდან ზევითკენ, არამედ პირიქითაც. არა მარტო ინფორმაციის მიწოდებას, არამედ უკუკავშირსაც. ყველა შემთხვევაში, საინფორმაციო ნაკადს ახასიათებს ის თვისებები, რომლებიც ზევით აღვწერეთ: ა) ჩართული პირების იდენტიფიკაცია; ბ) ანგარიშვალდებულების საკითხი; გ) ინფორმაციის ტიპი, შინაარსი და მოცულობა; დ) ინფორმაციის ფორმა და ინფორმაციის მიწოდების ფორმა; ე) ინფორმაციის მიწოდების პერიოდულობა.

## ძირითადი ცნებები

რისკის ეფექტიანი მართვა  
ფუნქციების მკაფიო განაწილება  
ჩართული რესურსების ურთიერთკავშირი  
კომუნიკაციისა და დაქვემდებარების მკაფიო სისტემა  
განსახორციელებელი ღონისძიებების მკაფიო განერა  
რისკის მართვის სამგვარი მიზანი  
რისკის მართვის მასშტაბი  
რისკის მართვის სისტემა  
რისკის მართვის სამსახური  
რისკის მართვა მცირე სანარმოში  
რისკის მართვის წრე  
კონტროლის წრე  
რისკის მართვა საშუალო სანარმოში  
რისკის მართვა მსხვილ სანარმოში  
სისტემა „დანამაული-სასჯელი“

სისტემა „შედეგი-ჯილდო“  
სამართლიანი „სასჯელი“  
„სოციალური“ „სასჯელი“

კომუნიკაცია

რისკის მართვაში მონაწილე პირები

რისკის მართვაში მონაწილე პირთა ანგარიშვალდებულება

ინფორმაციის ტიპი

ინფორმაციის შინაარსი და მოცულობა

ინფორმაციის ფორმა და ინფორმაციის მიწოდების ფორმა

ინფორმაციის მიწოდების პერიოდულობა

## კითხვები განმეორებისათვის

1. რას ნიშნავს რისკის მართვის ორგანიზების განხილვა ორი თვალსაზრისით?
2. რა პრინციპების დაცვაა საჭირო რისკის მართვის ორგანიზებისათვის?
3. რა სახის მიზნები შეიძლება ჰქონდეს რისკის მართვას? აღწერეთ თითოეული მათგანი;
4. რატომაა მნიშვნელოვანი რისკის მართვის მასშტაბის დადგენა?
5. რატომ უნდა წარმოადგენდეს რისკის მართვა ერთიან სისტემას?
6. საჭიროა თუ არა კომპანიაში რისკის მართვის სამსახურის არსებობა?
7. აღწერეთ რისკის მართვის სისტემა მცირე მასშტაბის საწარმოში;
8. რა არის „რისკის მართვის წრე“? რა არის „კონტროლის წრე“?
9. აღწერეთ რისკის მართვის სისტემა საშუალო მასშტაბის საწარმოში;
10. რა კავშირშია უფლებამოსილებათა დელეგირება და რისკის მართვის სისტემა?
11. აღწერეთ რისკის მართვის სისტემა მსხვილი მასშტაბის საწარმოში;
12. რას გულისხმობს სისტემა „დანაშაული-სასჯელი“?
13. რას გულისხმობს სისტემა „შედეგი-ჯილდო“?
14. რას გულისხმობს სასჯელის სამართლიანობა?
15. რას გულისხმობს სასჯელის სოციალურობა?
16. რა პრინციპებს უნდა ეყრდნობოდეს კომუნიკაციების ორგანიზება რისკის მართვის პროცესში?

## ამოცანები

1. მოცემულ თავში მოყვანილია მცირე მასშტაბის საწარმოს რისკის მართვის სქემა. დაფიქრდით და შექმენით რისკის მართვის თქვენი საკუთარი სქემა მცირე მასშტაბის საწარმოსათვის, რომელიც განსხვავებული იქნება ზემოთ აღნიშნული სქემისაგან. დაასაბუთეთ თქვენი სქემის ეფექტიანობა;
2. მოცემულ თავში მოყვანილია საშუალო მასშტაბის საწარმოს რისკის მართვის სქემა. დაფიქრდით და შექმენით რისკის მართვის თქვენი საკუთარი სქემა საშუალო მასშტაბის საწარმოსათვის, რომელიც განსხვავებული იქნება ზემოთ აღნიშნული სქემისაგან. დაასაბუთეთ თქვენი სქემის ეფექტიანობა;
3. მოცემულ თავში მოყვანილია მსხვილი მასშტაბის საწარმოს რისკის მართვის სქემა. დაფიქრდით და შექმენით რისკის მართვის საკუთარი სქემა მსხვილი მასშტაბის საწარმოსათვის, რომელიც განსხვავებული იქნება ზემოთ აღნიშნული სქემისაგან. დაასაბუთეთ თქვენი სქემის ეფექტიანობა;

4. ნარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ რომელიმე მსხვილი სამრეწველო საწარმოს მენეჯერი. კომპანიას გააჩნია სანარმოო ხაზები, სანყობი, სატრანსპორტო საშუალებები და საკუთარი საცალო ვაჭრობის მაღაზიები. თქვენ ჩაბარებული გაქვთ პროდუქციის ხარისხის მართვის სისტემა. დაფიქრდით იმ შესაძლო საფრთხეებზე, რომლებიც შეიძლება იწვევდეს პროდუქციის ხარისხის გაუარესებას და მოიფიქრეთ ანტისარისკო სტრატეგია „დანაშაული-სასჯელი“ პრინციპის გამოყენებით.
5. ნარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ რომელიმე მსხვილი სამრეწველო საწარმოს მენეჯერი. კომპანიას გააჩნია სანარმოო ხაზები, სანყობი, სატრანსპორტო საშუალებები და საკუთარი საცალო ვაჭრობის მაღაზიები. თქვენ ჩაბარებული გაქვთ პროდუქციის ხარისხის მართვის სისტემა. დაფიქრდით იმ შესაძლო საფრთხეებზე, რომლებიც შეიძლება იწვევდეს პროდუქციის ხარისხის გაუარესებას და მოიფიქრეთ ანტისარისკო სტრატეგია „შედეგი-ჯილდო“ პრინციპის გამოყენებით.
6. ნარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ რომელიმე მსხვილი სამრეწველო საწარმოს მენეჯერი. კომპანიას გააჩნია სანარმოო ხაზები, სანყობი, სატრანსპორტო საშუალებები და საკუთარი საცალო ვაჭრობის მაღაზიები. თქვენ ჩაბარებული გაქვთ პროდუქციის ხარისხის მართვის სისტემა. დაფიქრდით იმ შესაძლო საფრთხეებზე, რომლებიც შეიძლება იწვევდეს პროდუქციის ხარისხის გაუარესებას და მოიფიქრეთ ანტისარისკო სტრატეგია „დანაშაული-სასჯელი“ და „შედეგი-ჯილდო“ პრინციპების ინტეგრირებული გამოყენებით.
7. ნარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ მსხვილი სამრეწველო კორპორაციის მენეჯერი. თქვენს კომპანიას გააჩნია ხუთი ქარხანა მსოფლიოს ხუთ ქვეყანაში, ხოლო მისი პროდუქცია იყიდება კომპანიის საცალო ვაჭრობის მაღაზიებში 25 ქვეყანაში. კომპანიას გააჩნია საკუთარი საავტომობილო პარკი, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში გადაზიდვისათვის იგი ქირაობს საზღვაო და საჰაერო ტრანსპორტს. თქვენ, როგორც მენეჯერს, გაინტერესებთ თქვენი პროდუქციის სატრანსპორტო გადაზიდვების დროს წარმოშობილი საფრთხეები, დაკავშირებული ავარიებთან, მიწოდების გაჭიანურებასთან, საბაჟო გართულებებთან და ტვირთის გაფუჭებასთან. გაიხსენეთ ამ თავში მოყვანილი კომუნიკაციის სისტემის ანყობის პრინციპები და აანყვეთ სქემა, რომლის ფარგლებშიც თქვენ მიიღებთ ინფორმაციას თქვენთვის საინტერესო საფრთხეებთან დაკავშირებით.
8. ნარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ მსხვილი სამრეწველო კორპორაციის მენეჯერი. თქვენს კომპანიას გააჩნია მსხვილი სანარმოო ხაზები, რომლებიც მრავალი ურთიერთდაკავშირებული მანქანა-დანადგარისაგან შედგება, რომელთაც ავტომატური მართვის სისტემები მართავენ, და რომელთაც, თავის მხრივ, სპეციალური ადმინისტრატორები ხელმძღვანელობენ; ჩარხები, რომლებზეც მრავალი ადამიანი მუშაობს; დატვირთვა-გადმოტვირთვის მანქანები სპეციალიზებული დისპეტჩერებით. თქვენ გინდათ გქონდეთ ინფორმაცია თქვენი თანამშრომლების პროფესიონალიზმის და არაპროფესიონალიზმით გამოწვეული საფრთხეების შესახებ. გაიხსენეთ ამ თავში მოყვანილი კომუნიკაციის სისტემის ანყობის პრინციპები და აანყვეთ სქემა, რომლის ფარგლებშიც თქვენ მიიღებთ ინფორმაციას თქვენთვის საინტერესო საფრთხეებთან დაკავშირებით, ამასთან, არ დამცირებთ რომელიმე თქვენს თანამშრომელს.

## თავი 8. რისკის კონტროლი

### რისკის კონტროლის მიზნები

უპირველეს ყოვლისა, გავარკვიოთ ცნება „რისკის კონტროლის“ შინაარსი. რისკის კონტროლი გულისხმობს მმართველობით პროცესს, რომლის ფარგლებშიც ხდება სპეციფიკურ ღონისძიებათა დაგეგმვა, ორგანიზება და განხორციელება, რის შედეგადაც, რისკის მართვის პროცესში ჩართულ პირებს შეუძლიათ მიიღონ დროული, საჭირო და სანდო ინფორმაცია საფრთხის შემცველი მოვლენის მოსაგვარებლად გატარებული ღონისძიების მიმდინარეობის შესახებ, რაც საშუალებას აძლევს მათ ეფექტურად ცვალონ საორგანიზაციო პროცესები ამ ღონისძიებების ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებით.

ცნების აღნიშნული დეფინიცია გარკვეულ განმარტებას საჭიროებს. უპირველეს ყოვლისა, რისკის კონტროლი გულისხმობს როგორც საფრთხის შემცველი მოვლენის, ასევე, ამ საფრთხის გასაწინააღმდეგებლად დანერგული ანტისარისკო სტრატეგიის მიმდინარეობის შესახებ ინფორმაციის მიღების პროცესს. საფრთხის შესახებ ინფორმაციის მოკრების საორგანიზაციო საკითხები ჩვენ ნაწილობრივ უკვე გადავჭერით წინა თავში, როდესაც განვიხილავდით რისკის მართვის ორგანიზაციულ საკითხებს სხვადასხვა მასშტაბის კომპანიაში. რისკის კონტროლში იგულისხმება რისკის მდგომარეობისა და ანტისარისკო ღონისძიების მიმდინარეობის კონტროლი.

წინა თავში ჩვენ განვიხილეთ „კონტროლის წრე“ მცირე სანარმოს მაგალითზე, შემდეგ კი კონტროლის ფუნქციები დაფანტეთ ორგანიზაციის ქვედანაყოფებსა და თანამდებობის პირებს შორის, როდესაც შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებასა და კორპორაციაზე გადავედით. ამჯერად ამ საკითხებს უფრო ფართოდ განვიხილავთ.

უპირველეს ყოვლისა, გავარკვიოთ, რაში მდგომარეობს რისკის კონტროლის მიზნები, რაც საშუალებას მოგვცემს შევიმუშაოთ კონტროლთან დაკავშირებული სხვა საკითხები.

ამგვარად, შეიძლება გამოიყოს რისკის კონტროლის შემდეგი მიზნები:

- ანტისარისკო ღონისძიების მიმდინარეობაზე დაკვირვება;

- სიტუაციების დროული შემჩნევა, როდესაც ანტისარისკო სტრატეგია ვერ ახორციელებს რისკის პრობლემის მოგვარებას.

ანტისარისკო ღონისძიების მიმდინარეობაზე დაკვირვება გულისხმობს იმ პირის მიერ, რომელსაც რისკის კონტროლის ფუნქცია

აქვს დელეგირებული, ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების დაწყების, მსვლელობის და დასრულების ფაზებზე დაკვირვებას და იმის დაფიქსირებას, თუ რამდენად შეესაბამება ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების პროცესი დაგეგმილ ღონისძიებებს ფინანსური, ადამიანისუფლი, მატერიალური და დროითი თვალსაზრისით.

სიტუაციების დროული შემწინევა, როდესაც ანტისარისკო სტრატეგია ვერ ახორციელებს საფრთხის მართვას, ორ ელემენტს გულისხმობს: 1. რისკის კონტროლის განმახორციელებელი პირის მიერ იმ სიტუაციების აღმოჩენა, როდესაც ანტისარისკო სტრატეგიიდან გადახრა ლებულობს მასშტაბებს, რომელიც თვით ამ სტრატეგიის რეალიზაციას უქმნის საფრთხეს; 2. რისკის კონტროლის განმახორციელებელი პირის მიერ იმ სიტუაციების აღმოჩენა, როდესაც, მიუხედავად იმისა, რომ ანტისარისკო სტრატეგია დაგეგმილი ღონისძიებებიდან უმნიშვნელო გადახრებით მიმდინარეობს, საფრთხის გაუვნებლობა ვერ ხერხდება. თუ პირველი ნიშნავს, რომ ანტისარისკო სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის ორგანიზების და განხორციელების დროს შეცდომებს აქვს ადგილი, მეორე ნიშნავს, რომ საკუთრივ ანტისარისკო სტრატეგია იყო თავიდანვე არასწორად შერჩეული, ან სარისკო სიტუაციამ მიიღო გაუთვალისწინებელი ფორმა ან მასშტაბები, რასაც არჩეული ღონისძიება ვერ უმკლავდება.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარეობს, რომ რისკის კონტროლის პროცესში რამდენიმე ამოცანა არის გადასაჭრელი:

- შესარჩევია ანტისარისკო ღონისძიების პროცესის ის მახასიათებლები, რომლებზეც უნდა განხორციელდეს დაკვირვება;

- შესარჩევია პერიოდულობა, რომლითაც უნდა განხორციელდეს დაკვირვება ამ მახასიათებლებზე;

- შესარჩევია ფორმა, როგორ უნდა განხორციელდეს ამ მახასიათებლებზე დაკვირვება;

- შესარჩევია პირი/პირები, რომელთაც უნდა განახორციელონ ეს დაკვირვება;

- შესარჩევია პერიოდულობა და ფორმა, რომლითაც დაკვირვების შედეგები უნდა იქნას წარმოდგენილი ზემდგომი თანამდებობის პირისათვის;

- შესარჩევია ის საზღვრები, რომლებშიც რისკის მართვის ღონისძიების გადახვევა დაგეგმილისაგან და მართული რისკის მაჩვენებლის უარყოფითი გადახვევა მიზნობრივი სიდიდისაგან მისაღებად შეიძლება ჩაითვალოს, ხოლო ამ საზღვრებს გარეთ გასვლა ორგანიზაციისათვის შესაძლოა კრიზისის ნიშნავდეს;

- შესარჩევია მექანიზმი, რომლის ფარგლებშიც კრიზისის დადგომის შემთხვევაში ირთვება სიტუაციაზე რეაგირების სისტემა, რომელიც გულისხმობს არსებული სტრატეგიის მოდიფიცირებას ან ახალი სტრატეგიის შემუშავებას;

- შესარჩევია მახასიათებელთა სისტემა, რომელთა მეშვეობითაც შეიძლება განხორციელდეს საკუთრივ კონტროლის მექანიზმის ფუნქციონირების მიმდინარეობაზე დაკვირვება (კონტროლის კონტროლი).

შემდეგ თავებში ჩვენ დეტალურად განვიხილავთ თითოეულ მათგანს.

## საკონტროლო მაჩვენებლების შერჩევა

კვლავ დავუბრუნდეთ მინდია ბერიძეს და განვიხილოთ მის მიერ განხორციელებული ერთ-ერთი საფინანსო ოპერაცია. მინდია ბერიძემ ბოლო ორი წლის მანძილზე დაგროვილი მოგების ნაწილის, მთლიანობაში 10000 ლარის ჩვეულებრივ აქციებში დაბანდება გადაწყვიტა. იმისათვის, რომ არ შემოზღუდულიყო ერთი კომპანიის აქციებით და შეემცირებინა ინვესტირების რისკი, მენარმემ გადანყვიტა თავისი თანხა გაენაწილებინა ორ სხვადასხვა სააქციო საზოგადოებას შორის და ეყიდა თითოეული კომპანიის ხუთი აქცია.

მინდია ბერიძე მოიქცა, როგორც გამოცდილი ფინანსისტი – შეარჩია ორი ისეთი სააქციო საზოგადოება, რომელთა კრიზისული და აღმავლობის პერიოდები ერთმანეთს არ ემთხვეოდა, ე. ი. მიაგნო უარყოფითად კორელირებულ ფასიან ქალაქებს. მან აღმოაჩინა, რომ კრიზისის პირობებში მდგომი კომპანია დაახლოებით 50 ლარის დივიდენდს იძლეოდა ერთ აქციაზე, ხოლო აღმავლობის პერიოდში მყოფი – 300 ლარს. ამდენად, დივერსიფიკაციის შედეგად, რისკის ხარისხი შემცირდა და მინდია ბერიძისათვის მოცემულმა ფინანსურმა ოპერაციამ შემდეგი სახე მიიღო:  $50\text{ლარი} \times 10\text{აქცია} \times 0,25 + (50\text{ლარი} \times 5\text{აქცია} + 300\text{ლარი} \times 5\text{აქცია}) \times 0,50 + 300\text{ლარი} \times 10\text{აქცია} \times 0,25 = 125 + 875 + 750 = 1750\text{ლარი}$ . ეს ნიშნავს, რომ მინდია ბერიძე 10000 ლარის ინვესტიციებზე საშუალო წლიურად 17,5% უკუგებას უნდა ელოდოს.

დივერსიფიკაცია წარმატებით განხორციელდა. მენარმემ ფინანსური რესურსები გადაანაწილა ორი კომპანიის აქციებს შორის და კმაყოფილი დარჩა. მას შეუძლია წყნარად დაელოდოს საფინანსო წლის დასასრულს, შემდეგ მივიდეს აქციონერთა კრებაზე, ასწიოს ხელი მაშინ, როდესაც ამას აქციონერთა უმრავლესობა გააკეთებს და წყნარად წაიღოს სახლში თავისი საშუალოდ 1750 ლარი.

მაგრამ უნდა იჯდეს თუ არა მინდია ბერიძე სახლში მშვიდად? რა თქმა უნდა, არა! მან განახორციელა ანტისარისკო ღონისძიება, მაგრამ ამ ღონისძიების მიმდინარეობას კონტროლი სჭირდება.

როგორ ვაკონტროლოთ ანტისარისკო ღონისძიება? საჭიროა გარკვეულ მაჩვენებლებზე დაკვირვება, რაც საშუალებას მოგვცემს საქმის კურსში ვიყოთ, რამდენად კარგად მიმდინარეობს ანტისარისკო სტრატეგია.

რომელ მაჩვენებლებზე დაკვირვებაა საჭირო? როგორ შევარჩიოთ ეს მაჩვენებლები? ამისათვის საჭიროა იმ საფრთხეების იდენტიფიცირება, რომლებიც შეიძლება თან ახლდეს მოცემული ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელებას.

აღნიშნული დაკონკრეტებას საჭიროებს. ჯერ ერთი, გადანყვეტილების მიმღებმა პირმა უნდა აკონტროლოს მახასიათებლები, რომლებიც იმ სიტუაციას აღწერენ, რომლისათვისაც შერჩეულ იქნა მოცემული ანტისარისკო სტრატეგია. მეორეც, ამ პირმა უნდა აკონტროლოს მახასიათებლები, რომლებიც საკუთრივ ანტისარისკო ღონისძიებას აღწერენ.

პირველი საჭიროა იმისათვის, რომ დროზე იქნას შემჩნეული სარისკო სიტუაციის რაოდენობრივი ან თვისებრივი ცვლილებები, რომლებსაც უკვე ვეღარ უმკლავდება შერჩეული ანტისარისკო სტრატეგია. ჩვენი მაგალითისათვის ეს ნიშნავს, რომ მიხდია ბერიძემ უნდა აკონტროლოს პროცესები ორივე შერჩეულ კომპანიაში, რომლებიც ინვესტენ ისეთ ცვლილებებს დივიდენდების სფეროში ორივე კომპანიისათვის, რომ მენარმის მიერ გამოყენებული დივერსიფიკაციის მეთოდი უბრალოდ აღარ მუშაობს და ჩვენ მიერ ზევით მოყვანილ ფორმულას სულ სხვა შინაარსი შეიძლება ჩამოუყალიბდეს. ამ საკითხს ჩვენ კიდევ დავუბრუნდებით.

მეორე საჭიროა იმისათვის, რომ საკუთრივ ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების მიმდინარეობა გაკონტროლდეს. მაგალითად, თუ მიხდია ბერიძეს დავალებული აქვს მისი რომელიმე თანამშრომლისათვის ყოველ კვარტალში ერთხელ განახორციელოს ფინანსური აქტივების ხელახალი შეფასება და დივერსიფიკაცია, მაშინ მას მოუნევს გარკვეული ინდიკატორების კონტროლი, რომელიც მისცემს მას ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ რამდენად კეთილსინდისიერად და სწორად ახორციელებს მისი თანამშრომელი ამ ოპერაციებს.

გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ შეიძლება მენარმის მიერ საკონტროლებელი მაჩვენებლების დაყოფა ღია და ფარულ მაჩვენებლებად.

ღია მაჩვენებლები წარმოადგენენ ინდიკატორებს, რომლებიც უშუალო კავშირში არიან მოცემულ საფრთხესთან და მათი ცვლილება პირდაპირ მიუთითებს მოცემული რისკის წინასწარ გაუთვალისწინებელ რაოდენობრივ ან თვისებრივ ცვლილებაზე. ჩვენი მაგალითისათვის ღია მაჩვენებლებს წარმოადგენს იმ კომპანიების მოგებიანობის დონის კონტროლი, რომელთა აქციებსაც ფლობს ჩვენი მენარმე. კომპანიების მოგებიანობა პირდაპირ კავშირშია გაცემული დივიდენდების ოდენობასთან და მიუთითებს იმაზე, თუ რა უკუგებას უნდა ელოდოს ჩვენი ინვესტორი აქციებში კაპიტალდაბანდებისაგან.

ფარული მაჩვენებლები ისეთი ინდიკატორებია, რომლებიც ღია მაჩვენებლებს განსაზღვრავენ ან აზუსტებენ მათ. ამდენად, ისინი ირიბად და უფრო ადრე მიუთითებენ შესაძლო საფრთხეზე, ვიდრე ღია მაჩვენებლები. თუ მინდია ბერიძეს სურს ადრეული ინფორმაცია მიიღოს კომპანიის მოგებიანობის დონის და აქციაზე დივიდენდის მოსალოდნელ სიდიდესთან დაკავშირებით, მას მოუწევს იმ საინვესტიციო პროექტებზე დაკვირვება, რომლებიც ამ მომენტისათვის მუშავდება კომპანიაში, დირექტორთა საბჭოს იმ სხდომის ჩანაწერების შესწავლა, რომელზეც დივიდენდების პოლიტიკა განიხილება, პროდუქციის რეალიზაციის სტატისტიკაზე დაკვირვება, სესხების აღების სტატისტიკაზე დაკვირვება და ა. შ. ჩამოთვლილი ინდიკატორები გავლენას ახდენენ კომპანიის მოგებიანობის დონესა და დივიდენდების ოდენობაზე, ამდენად, მინდია ბერიძე დროზე მოახერხებს საფრთხეების იდენტიფიცირებას და შეცვლის დივერსიფიკაციის სტრატეგიის ელემენტებს.

ჩვენ განვიხილეთ ღია და ფარული ინდიკატორის მაგალითები რისკის კონტროლის პროცესისათვის. იგივე პრინციპით შეიძლება მათი შერჩევა ანტისარისკო სტრატეგიის კონტროლის მიზნით.

მოდით, ვნახოთ, როგორ შეიძლება მუშაობდეს რისკის კონტროლის აღწერილ მაჩვენებელთა სისტემა ჩვენი მაგალითისათვის.

დასაწყისისათვის, წარმოვიდგინოთ, რომ მინდია ბერიძემ უკვე აღწერილი სქემის შესაბამისად განახორციელა დივერსიფიკაცია და წყნარად და მშვიდად უციდის წლის ბოლოს, რათა კუთვნილი დივიდენდები მიიღოს.

მაგრამ ცხოვრება იცვლება, წლის განმავლობაში ერთ-ერთი იმ კომპანიათაგან, რომელთა აქციებშიც დააბანდა კაპიტალი მინდია ბერიძემ, ჩადგა კრიზისის მდგომარეობაში და წლის ბოლოსათვის ერთ აქციაზე მხოლოდ 55 ლარის დივიდენდის გაცემა მოახერხა. რაც შეეხება მეორე კომპანიას, აღმოჩნდა, რომ მის მიერ ბაზარზე გატანილმა ახალმა პროდუქტმა ფიასკო განიცადა, რამაც უარყოფითად იმოქმედა კომპანიის მოგებაზე. ამიტომ, წლის ბოლოს მეორე კომპანიამ აქციაზე მხოლოდ 160 ლარის დივიდენდის გაცემა მოახერხა.

ცხრილი 8.1. პორტფელის მოსალოდნელი და ფაქტობრივი უკუგება

დივერსიფიცირებული პორტფელის მოსალოდნელი უკუგება წლის დასაწყისში	დივერსიფიცირებული პორტფელის რეალური უკუგება წლის ბოლოს
$50\text{ლარი} \times 10\text{აქცია} \times 0,25 + (50\text{ლარი} \times 5\text{ აქცია} + 300\text{ლარი} \times 5\text{აქცია}) \times 0,50 + 300\text{ლარი} \times 10\text{აქცია} \times 0,25 = 125 + 875 + 750 = 1750\text{ლარი}$	$55\text{ლარი} \times 5\text{აქცია} + 160\text{ლარი} \times 5\text{აქცია} = 275 + 800 = 1075\text{ლარი}$

ცხრილი 8.1. გვიჩვენებს, რომ ნაცვლად 17,50% უკუგებისა, რეალურად, მინდია ბერიძე 10,75% უკუგებას მიიღებს თავის ფინანსურ ინვესტიციებზე. ესაა შემთხვევა, როდესაც მინდია ბერიძე წლის განმავლობაში თავს არ ინუხებს, თუ რა ხდება მის მიერ არჩეულ კომპანიებში, „არ იცავს საკუთარ ინვესტიციებს“, რასაც შედეგად მოსდევს ის, რომ წლის ბოლოს ფაქტობრივად მიღებული უკუგება მნიშვნელოვნად განსხვავდება მოსალოდნელისაგან.

მოდით, ვნახოთ, რა მოხდებოდა, თუ მენარმე აიღებდა რამდენიმე ლია და ფარულ მაჩვენებელს და წლის განმავლობაში ყურადღების ქვეშ ექნებოდა არჩეულ კომპანიებში მიმდინარე ფინანსური პროცესები.

ცხრილში 8.2 მოცემულია მაჩვენებელთა სისტემა, რომლებიც ჩვენ უკვე ვახსენეთ ზემოთ.

ცხრილი 8.2. მონიტორინგი დივერსიფიცირებული პორტფელის უკუგებაზე

მაჩვენებლების ტიპი	მაჩვენებლები	თვეები											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ლია მაჩვენებლები	კვარტალური მოგების დონე			+			+			+			+
ფარული მაჩვენებლები	შემოსავლების ყოველთვიური სტატისტიკა	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	დანახარჯების ყოველთვიური სტატისტიკა	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	დირექტორთა საბჭოს სხდომის ოქმები დივიდენდების გაცემის პოლიტიკასთან დაკავშირებით					+				+			+
	დაგეგმვის განყოფილების საინვესტიციო პროექტები			+						+			+

როგორც ცხრილიდან ჩანს, მინდია ბერიძეს შეუძლია ნებისმიერ დროს აკონტროლოს ორივე კომპანიაში არსებული ფინანსური სიტუაცია და დროულად მიიღოს გადაწყვეტილება პორტფელის სტრუქტურის შეცვლა/არშეცვლის შესახებ.

დავუშვათ, პორტფელის დივერსიფიკირებიდან 6 თვის შემდეგ ჩვენმა მენარმემ შეამჩნია, რომ ორივე კომპანიას საქმე ცუდად მისდის. მინდია ბერიძე ელოდა, რომ ორიდან ერთ კომპანიას დაბალი შემოსავლები ექნებოდა და წლის ბოლოს ერთ აქციაზე დაახლოებით 50 ლარის დივიდენდებს გაცემდა. მენარმე ამავე დროს თვლიდა, რომ მეორე კომპანია, დიდი ალბათობით, აღმავლობის პერიოდში იქნებოდა და დაახლოებით 300 ლარის დივიდენდის გაცემას მოახერხებდა ერთ აქციაზე.

მაგრამ მოლოდინები არ გამართლდა. თუ ფინანსურ ინფორმაციას განვაზოგადებთ, მეორე კომპანია წლის ბოლოსათვის მოახერხებს ერთ აქციაზე დივიდენდების გაცემას დაახლოებით 150 ლარის ფარგლებში. ეს ნიშნავს, რომ მინდია ბერიძე 7-9%-ს კარგავს დაბანდებულ კაპიტალზე.

მინდია ბერიძეს შეუძლია გამოასწოროს ეს სიტუაცია – მოიშოროს თავიდან ერთი ან ორივე კომპანიის აქციები და თავისი პორტფელის სტრუქტურა სხვა სქემის მიხედვით ჩამოაყალიბოს. დავუშვათ, მინდია ბერიძემ გადანყვიტა დაიტოვოს პირველი, კრიზისში მყოფი კომპანიის აქციები, იმ იმედით, რომ კრიზისს აღმავლობა მოსდევს და გაყიდოს მეორე კომპანიის 5 აქცია ოდნავ უფრო დაბალ ფასად, მაგალითად, 950 ლარად თითო აქცია. ეს ნიშნავს, რომ მინდია ბერიძემ ამ ინვესტიციებზე უკვე დაკარგა 250 ლარი.

სანაცვლოდ მინდია ბერიძე აპირებს იყიდოს მესამე კომპანიის აქციები, რომელსაც, მის მიერ მიღებული ინფორმაციით, საქმე ძალიან კარგად მისდის, რაც, სავარაუდოდ, გამოიწვევს იმას, რომ ეს კომპანია წლის ბოლოს თავის აქციებზე დაახლოებით 400 ლარის დივიდენდების გაცემას შეძლებს.

ჩვენი ინვესტორი გადანყვიტს იყიდოს მოცემული კომპანიის აქციები, რომლებიც, გამომდინარე ინვესტორთა მოლოდინებიდან, უფრო ძვირი ღირს. დავუშვათ, მინდია ბერიძეს მოუწია 1050 ლარის გადახდა ყოველ აქციაში.

მოდით, ვნახოთ, რა მოიგო და რა წააგო მინდია ბერიძემ. ცხრილი 8.3 ნათლად გვიჩვენებს ახალი პორტფელის ფინანსურ მაჩვენებლებს. თავისთავად უნდა დავუშვათ, რომ მესამე კომპანიის აღმავლობის და დაცემის პერიოდები არ ემთხვევა პირველი კომპანიის ისეთივე პერიოდებს, ე. ი. მათი რისკები დამოუკიდებელია. ასევე, დავუშვათ, რომ დაცემის პერიოდში მესამე კომპანია 50 ლარის დივიდენდს იძლევა ერთ აქციაზე:

ცხრილი 8.3. ძველი და ახალი პორტფელის მოსალოდნელი უკუგება

ძველი პორტფელის მოსალოდნელი უკუგება	ახალი პორტფელის მოსალოდნელი უკუგება
$50\text{ლარი} \times 10\text{აქცია} \times 0,25 + (50\text{ლარი} \times 5\text{აქცია} + 300\text{ლარი} \times 5\text{აქცია}) \times 0,50 + 300\text{ლარი} \times 10\text{აქცია} \times 0,25 = 125 + 875 + 750 = 1750\text{ლარი.}$	$50\text{ლარი} \times 10\text{აქცია} \times 0,25 + (50\text{ლარი} \times 5\text{აქცია} + 320\text{ლარი} \times 5\text{აქცია}) \times 0,50 + 320\text{ლარი} \times 10\text{აქცია} \times 0,25 = 125 + 925 + 800 = 1850\text{ლარი.}$
კაპიტალდაბანდების მოცულობა: 10000 ლარი	კაპიტალდაბანდების მოცულობა: 10000ლარი თავდაპირველი ინვესტიცია + 250ლარი დაკარგული პორტფელის სტრუქტურის შეცვლაზე + 250ლარი დამატებით დახარჯული ახალი აქციების შეძენაზე = 10500ლარი
უკუგება ინვესტიციებზე: $1750 / 10000 = 0,1750 \times 100\% = 17,50\%$	უკუგება ინვესტიციებზე: $1850 / 10500 = 0,1762 \times 100\% = 17,62\%$

როგორც ვხედავთ, პორტფელის სტრუქტურის შეცვლამ დადებითი გავლენა იქონია ჩვენს კაპიტალდაბანდებაზე – მიუხედავად იმისა, რომ მიინდია ბერიძემ დაკარგა ფული სარისკო აქციების გაყიდვაზე და ახლის შეძენაზე, ხოლო საინვესტიციო თანხის სიდიდე გაიზარდა, სამაგიეროდ, დივერსიფიცირებული ახალი პორტფელის უკუგება უფრო ამალდა, რამაც გაზარდა ინვესტიციებზე უკუგების მაჩვენებელი – ამჯერად მიინდია ბერიძე ელოდება არა 17,50%-იან, არამედ 17,62%-იან უკუგებას თავის კაპიტალდაბანდებებზე.

აღწერილი მაგალითი გვიჩვენებს ანტისარისკო ღონისძიების რეალიზაციის პროცესში რისკის კონტროლის აუცილებლობას, რათა დარწმუნებულები ვიყოთ, რომ ანტისარისკო ღონისძიება შედეგს მიაღწევს ან დროული რეაგირება მოვახდინოთ გაუთვალისწინებელ სიტუაციებზე.

რა თქმა უნდა, დივერსიფიკაცია არ ხდება მხოლოდ ორი კომპანიის აქციების შერჩევის საფუძველზე. დივერსიფიკაციის მოდელი უფრო რთულია და მრავალი კომპანიის რისკების გასაშუალოებას გულისხმობს, რომელთაგან ერთ-ერთში სიტუაციის ცვლილება ნიველირდება სხვა კომპანიებში შექმნილი საპირისპირო ფინანსური მდგომარეობით. თუმცა, მაღალ დონეზე დივერსიფიცირებული პორტფელიც არ იძლევა იმის გარანტიას, რომ საშუალო უკუგება მისგან არ შემცირდება სხვადასხვა ფინანსური ფაქტორის ზეგავლენით. ასე რომ, თუ თავს დავანებებთ ჩვენს მაგალითს, რომელიც მოყვანილი იყო რისკის კონტროლის აუცილებლობის საჩვენებლად, და რეალურად დივერსიფიცირებულ პორტფელს განვიხილავთ, მათ ასევე სჭირდებათ პერიოდული გადახედვა არასახარბიელო სტრუქტურის დროული ცვლილების თვალსაზრისით.

მოდით, რისკის კონტროლის მეორე ელემენტიც განვიხილოთ – საკუთრივ ანტისარისკო სტრატეგიის მიმდინარეობაზე კონტროლი.

დავუშვათ, დივერსიფიცირების ოპერაციის განხორციელება და პორტფელის სტრუქტურის პერიოდული შემოწმება მინდია ბერიძემ თავის ფინანსურ მენეჯერს დაავალა. მენარმე დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ ფინანსური მენეჯერი დროულად და სწორად ახორციელებს ამ ოპერაციას. ამისათვის მას შეუძლია შეიმუშაოს ღია და ფარული მაჩვენებლების სისტემა, რომლის მეშვეობითაც, იგი საქმის კურსში იქნება, რამდენად ეფექტიანად ხორციელდება, ან ხორციელდება თუ არა საერთოდ, დივერსიფიკაციის მის მიერ არჩეული სტრატეგია.

ცხრილი 8.4. მონიტორინგი დივერსიფიკაციის სტრატეგიის რეალიზაციაზე

მაჩვენებლების ტიპი	მაჩვენებლები	თვეები											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ღია მაჩვენებლები	ფინანსური მენეჯერის ყოველკვარტალური ანგარიში განეული მუშაობის შესახებ			+			+			+			+
ფარული მაჩვენებლები	სამსახურებრივი კორესპონდენცია კორპორაციებიდან ფინანსური ინფორმაციის მოთხოვნის შესახებ	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	საინფორმაციო ნაკადების შემოდინება კორპორაციებისა და საფონდო ბირჟების ვებგვერდებიდან	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

ცხრილი 8.4 მოიცავს ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ როგორ შეიძლება ღია და ფარული ინდიკატორების მეშვეობით ვაკონტროლოთ ანტისარისკო ღონისძიების მსვლელობა. უმარტივეს ღია მაჩვენებელს ანგარიშვალდებული პირის პერიოდული მოხსენებები წარმოადგენს. თუ ფინანსური მენეჯერი თავის ანგარიშში აღნიშნავს, რომ მის მიერ შესწავლილი ინფორმაციის საფუძველზე საჭიროა ან არ არის საჭირო დივერსიფიცირებული პორტფელის სტრუქტ-

ტურის შეცვლა და მოჰყავს შესაბამისი არგუმენტები, ეს ნიშნავს, რომ ანტისარისკო სტრატეგია მუშაობს და შედეგი მოაქვს.

გარდა ამისა, მინდია ბერიძეს შეუძლია აკონტროლოს ანტისარისკო სტრატეგიის მსვლელობა არაპირდაპირი ინდიკატორების მეშვეობითაც. თუ მენარმე დააკვირდება კომპანიის კორესპონდენციას და აღმოაჩენს, რომ ფინანსური მენეჯერი პერიოდულად ითხოვს ფინანსურ ინფორმაციას იმ კომპანიებისაგან, რომელთა აქციებიც „მონანილეობენ“ დივერსიფიკაციის სტრატეგიაში, თუ ფინანსურ მენეჯერთან მოეძინება საინფორმაციო ნაკადები სხვადასხვა კორპორაციათა ვებგვერდებიდან, ასევე, ფასიანი ქაღალდების ბაზრებიდან ინტერნეტის ან სხვა წყაროების მეშვეობით, მინდია ბერიძეს შეუძლია დაასკვნას, რომ ანტისარისკო სტრატეგია მოქმედების პროცესშია და ნაკლებია იმის ალბათობა, რომ წლის ბოლოს დივერსიფიცირებული პორტფელის მოგებიანობის დონე განახევრდება, ხოლო ფინანსური მენეჯერი მხრებს აიჩეჩეჩავს — „აბა მე რა შექნაო“.

რისკის კონტროლის ინდიკატორების შერჩევა კონტროლის პროცესის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს. ინდიკატორების სწორად შერჩევაზე დიდად არის დამოკიდებული, რა სახის ინფორმაციას მიიღებს გადაწყვეტილების მიმღები პირი საფრთხის შესახებ და რამდენად დროული და სწორად ორიენტირებული იქნება მისი საპასუხო რეაქცია.

### რისკის კონტროლის ფორმის შერჩევა და ფუნქციათა განაწილება

თავისთავად ცხადია, რომ რისკის კონტროლის ფორმა დამოკიდებულია იმ ინდიკატორის ტიპზე, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება კონტროლი. იგივე შეიძლება ითქვას რისკის კონტროლის პერიოდულობაზეც.

თუ რისკის კონტროლის პროცესში გესაჭიროებათ რომელიმე კორპორაციის მოგების კონტროლი, კორპორაცია კი აკეთებს მოგება-ზარალის კვარტალურ ანგარიშებს, რომლებიც ხელმისაწვდომია მხოლოდ წერილობითი მოთხოვნის წარდგენის შემდეგ, გასაგებია, რომ რისკის კონტროლის ფორმას წარმოადგენს წერილობითი მოთხოვნა კორპორაციის მესვეურებისადმი ფინანსური ანგარიშების მონოდების შესახებ, კონტროლის პერიოდულობა კი კვარტლებით განისაზღვრება.

კონტროლის ფორმები მრავალგვარია და პრინციპში შეუძლებელია მათი სრული კლასიფიკაცია, ამიტომ ქვემოთ მოყვანილია მხოლოდ რამდენიმე ფორმა, რომლის მეშვეობითაც შეიძლება როგორც სარისკო სიტუაციის, ისე ანტისარისკო სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის კონტროლი.

1. **მონაცემთა ანალიზი.** მოცემული ინსტრუმენტი რისკის კონტროლის უმთავრეს საშუალებას წარმოადგენს. ძირითადად, ეს ინსტრუმენტი გამოიყენება სარისკო სიტუაციის შესახებ ინფორმაციის მისაღებად და არა ანტისარისკო ღონისძიების მიმდინარეობაზე დაკვირვებისათვის. მონაცემთა ანალიზი გულისხმობს საინტერესო მოვლენის შესახებ სტატისტიკური ინფორმაციის მოკრებასა და შესწავლას. თუ მინდია ბერიძეს აინტერესებს, რომელი კომპანიის აქციებში დააბანდოს თავისი თანხები, იგი ეძებს ინფორმაციას, მაგალითად, ბოლო 15 წლის მანძილზე ამ კომპანიის აქციებზე ფასების ცვლილებების შესახებ, გაცემული დივიდენდების ოდენობის შესახებ, წლიური მოგება-ზარალის შესახებ და ა. შ. ამ ინფორმაციის შესწავლის საფუძველზე მენარმე აკეთებს დასკვნებს აქციების შეძენის შესახებ.

მონაცემთა ანალიზი, თავისი არსით, ძირითადად, სტოქასტიკური ტიპის სარისკო სიტუაციის შესახებ ინფორმაციის მისაღებად არის გამოიზნული.

2. **დოკუმენტური რევიზია.** ამ ტერმინით მოვიაზრებთ ყველანაირი დოკუმენტის (ოფიციალურის თუ არაოფიციალურის) შესწავლას, რომლებშიც შეიძლება იყოს ინფორმაცია სარისკო სიტუაციის დადგომის ან ანტისარისკო ღონისძიების მიმდინარეობის შესახებ. კორპორაციის დირექტორთა საბჭოს სხდომის ოქმები, რომელთაც სწავლობს მინდია ბერიძე, როგორც აქციონერი, ეხმარება მას კომპანიის სამომავლო მოგებიანობის დონის და დივიდენდების სიდიდის დადგენაში. „მენარმეთა შესახებ“ კანონში ცვლილებები, რომლებიც კორპორაციების მართვის სტრუქტურას ეხება, „საგადასახადო კოდექსში“ შეტანილი ცვლილებები, რომლებიც სააქციო საზოგადოებათა დაბეგვრის პრინციპების მოდერნიზაციას ახდენს, ჩვენს ინვესტორს აძლევს საშუალებას — გააკეთოს დასკვნა მოცემული კორპორაციის აქციების შეძენის ან გაყიდვის შესახებ. მასმედიაში გამოქვეყნებული ინფორმაცია კორპორაციებში არსებული შიდა კონფლიქტების, ახალი ტექნოლოგიური გარღვევების, მთავრობასთან უთანხმოებების, მსხვილი შეკვეთების მიღების და სხვა ეკონომიკური მოვლენების შესახებ, საშუალებას აძლევს ადამიანს, გააკეთოს დასკვნა ამა თუ იმ კომპანიის სამომავლო წარმატებებისა თუ პრობლემების შესახებ.

მინდია ბერიძეს შეუძლია შეისწავლოს კონტრაქტები ფასიანი ქაღალდების შეძენის ან გაყიდვის შესახებ, რომელსაც მისი ფინანსური მენეჯერი ამზადებს და გამოიტანოს დასკვნა, რამდენად კარგად მიმდინარეობს დივერსიფიკაციის სტრატეგია და რამდენად პროფესიონალურად არის გამოყენებული ოფციონის ინსტრუმენტი ხელშეკრულების დადების დროს. დოკუმენტური რე-

ვიზია გამოიყენება ქცევითი და ბუნებრივი სარისკო სიტუაციების შესახებ ინფორმაციის მისაღებად.

**3. ანგარიშის მოსმენა.** ანგარიშის მოსმენა წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომელიც გამოიყენება უპირატესად ანტისარისკო სტრატეგიის მიმდინარეობაზე დაკვირვებისათვის და უფრო ნაკლებად – სარისკო სიტუაციის განვითარების მონიტორინგისათვის. მინდია ბერიძე ისმენს თავისი ფინანსური შენეჯერისაგან კვარტალურ მოხსენებას იმის თაობაზე, თუ რა მდგომარეობაშია ფასიანი ქაღალდების დივერსიფიცირებული პორტფელის მოგებიანობის დონე. იგი, ასევე, ისმენს თავისი მთავარი ინჟინერისაგან ყოველკვირეულ ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ რა რაოდენობის წუნინანი პროდუქცია იქნა დაფიქსირებული გასულ კვირაში. მეწარმე ისმენს თავისი კომერციული დირექტორის ანგარიშს იმის თაობაზე, რა ახალი სახის პროდუქტები შემუშავდა მისი განყოფილების მიერ ასორტიმენტის სტრუქტურის გასაუმჯობესებლად, როგორ მიმდინარეობს ახალი ნიმუშების ტესტირების პროცესები და ა. შ.

**4. ვიზუალური დაკვირვება.** გადანყვეტილების მიმღები პირი ვიზუალურ დაკვირვებას ახორციელებს სხვადასხვა სახის სარისკო სიტუაციების მდგომარეობის კონტროლის, ასევე, ანტისარისკო სტრატეგიის დანერგვის პროცესზე დაკვირვების მიზნით. ეს, ძირითადად, საფრთხის შემცველი შიდასაფირმო სიტუაციებია. ჩვენი პურისმცხობელი, ან პირი, რომელსაც კონტროლის უფლება აქვს დელეგირებული, შეიძლება აკვირდებოდნენ პროდუქტის გადამუშავების პროცესს და აფიქსირებდნენ იმ შემთხვევებს, როდესაც რაიმე შემთხვევითი, წინასწარ გაუთვალისწინებელი ან უკონტროლო ფაქტორი უარყოფითად მოქმედებს პროდუქციის ხარისხზე. მთავარი ინჟინერი შეიძლება პირადად ადევნებდეს თვალყურს საავტომობილო ტრანსპორტზე დამცავი ფარების დაყენებას, რომლებიც დაზიანებული სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის გავლით საქონლის მინოდებისას ავტომანქანების დაზიანებას აცილებს თავიდან.

**რისკის კონტროლის პერიოდულობა** პირდაპირ კავშირშია სარისკო სიტუაციასთან და შესაბამის ანტისარისკო სტრატეგიასთან, ასევე, რისკის კონტროლის შერჩეულ ფორმასთან. ჩვენ მხოლოდ პირობითად შეგვიძლია დავყოთ რისკის კონტროლის პერიოდულობა დროის რომელიმე ინტერვალის მიხედვით უწყვეტად და წყვეტილად.

**უწყვეტი კონტროლის სისტემა** ძვირადღირებული, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში აუცლებელი მეთოდია, რომელიც საფრთხის შემცველი სიტუაციის განუწყვეტელ კონტროლს გულისხმობს. კომპანიას შეიძლება დანერგილი ჰქონდეს პროდუქციის ყოველი გამოშვებული ერთეულის კონტროლისა და ტესტირების

სისტემა, რაც, მიუხედავად ამგვარი კონტროლის სიძვირისა, აუცილებელია, რადგან კომპანია თავის სარეკლამო კამპანიაში იძლევა ხარისხის აბსოლუტურ გარანტიებს ყოველ პროდუქტზე. ეს ნიშნავს, რომ კომპანიას, რადაც არ უნდა დაუჯდეს, სჭირდება 100%-იანი ხარისხი მის პროდუქტებზე. ნუნის შემცველი ერთი პროდუქტის ქსელში გასვლით მიყენებული ზარალი შეიძლება კომპანიისათვის უფრო ძვირი დაჯდეს, ვიდრე ხარისხის კონტროლის ტოტალური სისტემის ღირებულება.

**წყვეტილი კონტროლის სისტემა** შეიძლება სხვადასხვაგვარი იყოს პერიოდის მიხედვით, რისკის შემცველი ზოგიერთი სიტუაცია შეიძლება მოითხოვდეს რომელიმე მაჩვენებლის მდგომარეობის შემონახვას ყოველდღიურად, ზოგიერთის შემონახვა შეიძლება წელიწადში ერთხელ ხდებოდეს. თუ კომპანიას საერთაშორისო ოპერაციების დიდი მოცულობა გააჩნია, მას, შესაძლოა, ყოველდღე უწევდეს, ან უფრო ხშირადაც, სავალუტო კურსის ცვლილების კონტროლი, რათა დროულად მოახდინოს რეაგირება რომელიმე ნეგატიურ ცვლილებაზე. ამავე დროს, თუ მოძველებული ნაგებობის კონსტრუქციის მდგრადობის ამალების მიზნით სამშენებლო ბრიგადის მიერ დამატებითი გამამაგრებელი სამუშაოები განხორციელდა, ახალი კონსტრუქციის მდგომარეობის კონტროლი, შესაძლოა, 4-6 თვეში ერთხელ განხორციელდეს.

რისკის კონტროლის სისტემის შემდეგი ელემენტი, რომელიც დაზუსტებას საჭიროებს, ის არის, თუ ვის ევალება კონტროლის განხორციელება.

მეტწილად, რისკის შემცველი სიტუაციის მახასიათებელთა კონტროლს ახორციელებენ ისინი, ვისაც ანტისარისკო ღონისძიებათა რეალიზაცია აქვთ დავალებული. თუმცა ეს არ არის აუცილებელი. შეიძლება ანტისარისკო ღონისძიება დანაწილებული იყოს კომპანიის მრავალ თანამშრომელს შორის, ხოლო საფრთხის შემცველი სიტუაციის შესახებ ინფორმაციის მოკრება და ანალიზი სულ სხვა პირებს ჰქონდეს დავალებული.

რაც შეეხება ანტისარისკო ღონისძიების მახასიათებელთა კონტროლს, ჩვენ უკვე გავეცით ამ კითხვაზე პასუხი წინა თავში – მცირე კომპანიაში ამ ფუნქციას თავის თავზე უშუალოდ მენარმე იღებს, საშუალო ზომის კომპანიაში – შესაბამისი ფუნქციონალური განყოფილების/დებარტამენტის საშუალო რგოლის მენეჯერი ან გენერალური მენეჯერის მოადგილე, მსხვილ კომპანიაში – რისკის მართვის სამსახური.

ბოლო საკითხი, რომელიც ამ თავში უნდა გადაიჭრას, ანგარიშგების ფორმის და პერიოდულობის შერჩევაა, რომლითაც რისკის კონტროლის შედეგები წარდგენილი უნდა იქნას ზემდგომი თანამდებობის პირისათვის.

არსებობს ორი ძირითადი პრინციპი ანგარიშგების წარდგენის პერიოდულობასთან დაკავშირებით. ისინი ეფუძნება იმ რისკის ხასიათს, რომლის კონტროლიც ხდება.

პირველი პრინციპი გულისხმობს ანგარიშგების წარდგენას რისკის შემცველი სიტუაციის დადგომისთანავე. ამ სიტუაციებში რისკის დადგომა საჭიროებს ოპერატიულ მმართველობით გადანყვეტილებას, ამიტომ ინფორმაციის გადანოდება ამგვარ გადანყვეტილებაზე პასუხისმგებელი პირისათვის მაშინვე ხდება. მაგალითად, თუ მანქანა-დანადგარის მუშაობის დროს ბოლო 1 საათის განმავლობაში გამოშვებული პროდუქციის 35% ან მეტი წუნდებული გამოვიდა, დროა ხაზის მომსახურე პერსონალმა წარმოების პროცესი შეაჩეროს და სასწრაფოდ შეატყობინოს საამქროს უფროსს. ესაა სიტუაცია, რომელიც პროცესის სისტემურ, სერიოზულ დარღვევას გულისხმობს და სასწრაფო ჩარევას მოითხოვს.

მეორე პრინციპის მიხედვით, ანგარიშგების წარდგენა ხდება ჩვეულებრივი, გეგმური თათბირების, სხდომების, ინფორმაციის გეგმური მიწოდების პროცესში. თუ საწარმოო ხაზზე დღის განმავლობაში გამოშვებული პროდუქციის 0,1% წარმოადგენს უხარისხო პროდუქტს, ეს არ არის საწარმოო ხაზის გაჩერების და განგამის ატეხვის საფუძველი. სავსებით საკმარისია ამის შესახებ ყოველდღიური ინფორმაცია მიენოდოს საამქროს უფროსს, რომელიც, თავის მხრივ, ამას წარმოადგენს ყოველკვირეულ თათბირზე, სადაც, სავარაუდოდ, მიიღება გადანყვეტილება დასვენების დღეს საწარმოო ხაზის ტექნიკური ინსპექტირების შესახებ.

როგორც ვხედავთ, რისკის კონტროლის ფორმა, პერიოდულობა, რისკის მაკონტროლებელი პირის შერჩევა, კონტროლის შესახებ ანგარიშის წარდგენის ფორმა და პერიოდულობა დიდად არის დამოკიდებული საფრთხის შემცველი სიტუაციისა და შესაბამისი ანტისარისკო ღონისძიების ტიპებზე.

### ცვლილებათა მართვა

ცვლილებათა მართვაში ვგულისხმობთ მექანიზმს, რომელიც უზრუნველყოფს ანტისარისკო ღონისძიებათა სისტემის რეორგანიზაციას, როდესაც:

ა) დადგა გაუთვალისწინებელი რისკის სიტუაცია;

ბ) გათვალისწინებულმა და მართულმა სარისკო სიტუაციამ მიიღო გაუთვალისწინებელი მასშტაბები, რომელსაც ვერ უმკლავდება დანერგილი ანტისარისკო სტრატეგია;

გ) რეალიზებული ანტისარისკო ღონისძიება არაეფექტიანი აღმოჩნდა მოცემული რისკის მართვის თვალსაზრისით,

საკუთრივ ანტისარისკო ოპერაციის არასწორი შერჩევის ან არასწორი განხორციელების გამო.

ცვლილებათა მართვის პროცესში ორი ძირითადი სისტემური საკითხი არის გადასაჭრელი: 1. საჭიროა იმ ფარგლების დადგენა, რომლებშიც სარისკო სიტუაცია „ნორმალურად“ ითვლება, ხოლო ამ ფარგლებს გარეთ უკვე „კრიზისი“ იქმნება; 2. საჭიროა მექანიზმის შემუშავება, რომელიც „კრიზისის“ დროს ირთვება და მის ჩაქრობას ან თავიდან არიდებას გულისხმობს.

ჩვენ უკვე ვილაპარაკეთ ფარგლების დადგენის შესახებ ამ კურსის პირველ და მეორე თავებში. პირველ თავში გამოვიყენეთ ფინანსური საფრთხის გავრცელებული კლასიფიკაცია ურისკო, დასაშვები, კრიტიკული და კატასტროფული რისკის ზონების მიხედვით, იმის საფუძველზე, თუ რას ემუქრებოდა მოცემული საფრთხე – კომპანიის მოგებას, შემოსავლებს თუ ქონებას მთლიანად.

მეორე თავში ჩვენ მისაღები რისკის კონცეფცია განვიხილეთ – ესაა მართული რისკის დონე, რომელიც მისაღებია გადანყვეტილების მიმღები პირისათვის. ამჯერად ჩვენ უფრო დეტალურად განვიხილავთ ამ საკითხს.

მაგალითისათვის დაუბრუნდეთ მინდია ბერიძეს და მის ანტისარისკო ღონისძიებას – დივერსიფიკაციას, რომელიც მენარმემ განახორციელა თავისი ფინანსური აქტივების პორტფელის რისკის შემცირების მიზნით.

დავუშვათ, მინდია ბერიძისათვის მისაღებია დივერსიფიცირებული პორტფელის უკუგება წლიური 17%-ის დონეზე. მენარმისთვის არ არის პრობლემა, თუ პორტფელის მოსალოდნელი უკუგება 15%-ზე ჩამოვარდება. მაგრამ 15%-ზე ქვემოთ იგი უკვე შემფოთდება და დაიწყებს მოქმედებებს პორტფელის სტრუქტურის შეცვლის მიზნით. თუ პორტფელის მოსალოდნელი უკუგება 10%-ს ქვემოთ ჩამოვარდა, ეს მენარმისათვის აბსოლუტურად არახელსაყრელ პორტფელს ნიშნავს და იგი შეეცდება რაც შეიძლება ჩქარა მოიცილოს თავიდან ამ პორტფელში არსებული ფასიანი ქაღალდები.

მინდია ბერიძისათვის ასევე ნორმალურია სიტუაცია, როდესაც პორტფელის მოსალოდნელი უკუგება 17-21% ფარგლებშია. მაგრამ თუ უკუგებამ უეცრად აინია 21%-ს ზევით ან ნელი ზრდით 25%-ს და მეტს მიაღწია, ეს მენარმისათვის შეიძლება შემამფოთებელი ტენდენციის მაჩვენებელი იყოს – შესაძლოა, ესაა კრიზისის წინა პერიოდის აღმავლობა, რომელსაც პორტფელში შემავალი ერთდროულად ყველა ფასიანი ქაღალდისათვის დაცემა მოაქვს. ამ შემთხვევაში, მენარმემ შეიძლება დაიწყოს ფიქრი პორტფელში ნაკლებსარისკო და დაბალმოგებიანი აქტივების ნილის ზრდის შესახებ.

ის, რაც ჩვენ აქამდე აღვწერეთ, წარმოადგენს ფინანსური ინვესტორის მიერ საკუთარი ინვესტიციების უკუგების შეფასების

კრიტიკრიუმებს. ეს კრიტიკრიუმები შეჯამებული სახით ქვემოთ მოყვანილ ცხრილშია აღწერილი:

როგორც ვხედავთ, სარისკო სიტუაცია გარკვეული მაჩვენებლებით ხასიათდება, რომლებიც მენარმისათვის სხვადასხვა ინფორმაციის მომტანი და განსხვავებული სტიმულების მიმცემია. აქ საჭიროა ისიც გავიხსენოთ, რომ სხვადასხვა მენარმე სხვადასხვანაირად უყურებს რისკს, ასე რომ, ცხრილში 8.5 მოყვანილი კრიტიკრიუმები სხვადასხვა სტიმულს აძლევს სხვადასხვა მენარმეს.

ცხრილი 8.5. დივერსიფიცირებული პორტფელის უკუგების შეფასების კრიტიკრიუმები

	დივერსიფიცირებული პორტფელის უკუგების კრიტიკრიუმები	სიტუაცია	მოქმედება
1	უკუგება ≤ 10%	კრიზისი	სასწრაფოდ შესაცვლელია პორტფელის სტრუქტურა
2	15% > უკუგება > 10%	კრიზისის ნიშნები	მოქმედებების დაწყება პორტფელის სტრუქტურის შეცვლის მიზნით
3	21% ≥ უკუგება ≥ 15%	ნორმა	პორტფელის სტრუქტურა არ იცვლება
4	უკუგება = 17%	ნორმა	პორტფელის სტრუქტურა არ იცვლება
5	უკუგება > 21% უეცრად 17%-იდან	კრიზისის ნიშნები	მოქმედებების დაწყება პორტფელის სტრუქტურის შეცვლის მიზნით
6	უკუგება > 25% წელი ზრდით 17%-იდან	კრიზისის ნიშნები	მოქმედებების დაწყება პორტფელის სტრუქტურის შეცვლის მიზნით

გარდა ამისა, გარკვეული მაჩვენებლებით ხასიათდება ანტისარისკო ღონისძიებაც, რაც ასევე აღნიშვნის ღირსია. თუ პორტფელის სტრუქტურის ცვლილება თვეში 4-ჯერ არის საჭირო, ეს ნიშნავს, რომ ან ანტისარისკო ღონისძიება არასრულყოფილად ხორციელდება განმახორციელების არაპროფესიონალიზმის ან სხვა მიზეზთა გამო, ან ფასიანი ქაღალდების ბაზარი იმდენად მერყეობს, რომ დროა დივერსიფიკაციის სტრატეგიაზე უარის თქმა და თავის არიდების სტრატეგიაზე გადასვლა.

თუ პორტფელის სტრუქტურის ცვლილება წლის განმავლობაში 2-3 ჯერ განხორციელდა, მინდია ბერიძისთვის ეს სავესებით ნორმალური და მისაღები შეიძლება აღმოჩნდეს და შეესაბამებოდეს ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ნორმალურ მუშაობაზე მის წარმოდგენებს.

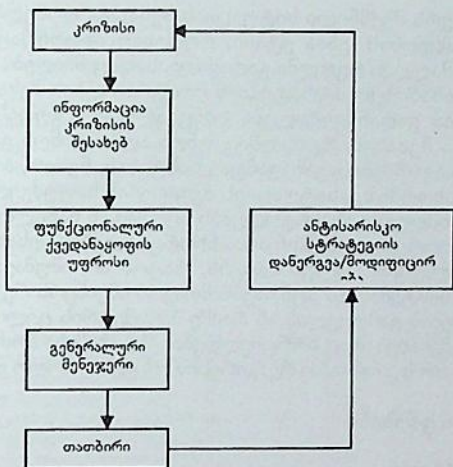
თუ პორტფელის სტრუქტურის ცვლილება წლის განმავლობაში საერთოდ არ განხორციელდა, მინდია ბერიძე შეიძლება სულ სხვა მიზეზით შემფოთდეს – ხორციელდება თუ არა ჯეროვნად პორტფელის სტრუქტურის პერიოდული გადახედვა და ხორციელდება თუ არა ეს პროცედურა საერთოდ? ნუთუ წლის განმავლობაში ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე და კომპანიებში, რომელთა აქციებშიც ფული იქნა დაბანდებული, არაფერი შეიცვალა? ხომ არ დაივიწყა ფინანსურმა მენეჯერმა მასზე დაკისრებული მოვალეობები და ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ანალიზის ნაცვლად, Facebook-ზე სურათების ატვირთვით და ჭორაობით ხომ არ არის დაკავებული?

როგორც ვხედავთ, აქაც საქმე გვაქვს კრიტიკიუმების გარკვეულ სისტემასთან: ამ შემთხვევაში, ეს არის პორტფელის სტრუქტურის ცვლილების სიხშირის მაჩვენებელი, რომლის ზოგიერთი მნიშვნელობა მისაღები და ნორმალურია ჩვენი ინვესტორისათვის, ზოგიერთი მიუთითებს ფასიანი ქაღალდების ბაზრის მერყეობაზე, რასაც დივერსიფიკაციის სტრატეგიაზე უარის თქმა მოსდევს, ზოგიერთი კი — ფინანსური მენეჯერის არაპროფესიონალიზმსა ან გულგრილობაზე დაკისრებული მოვალეობების მიმართ.

მას შემდეგ, რაც შემუშავდება კრიტიკიუმების სისტემა, რომელიც აჩვენებს, თუ როდის დგება მოცემული კომპანიისათვის „კრიზისული“ პერიოდი, დასადგენია და დასანერგი სქემა, რომელიც კრიზისზე რეაგირების მოქმედებათა თანმიმდევრობას ასახავს.

ქვემოთ მოყვანილი სქემა რეაგირების სწორედ ამგვარი მექანიზმის მაგალითს წარმოადგენს (იხ. ნახ. 8.1). იგი ერთნაირად შეიძლება იქნეს გამოყენებული ზევით დასახელებული შემთხვევებისათვის, რადგან რეაგირებს როგორც რისკებზე, რომლებიც არ იყო წინასწარ გათვალისწინებული გადაწყვეტილების მიმღები პირების მიერ, ისე გათვალისწინებულ სარისკო სიტუაციებზე გაუთვალისწინებელი მახასიათებლებით და არასრულყოფილი ანტისარისკო სტრატეგიების დანერგვის შედეგებზე.

როგორც სქემიდან ჩანს, ყველაფერი იწყება კრიზისის სიტუაციიდან, რომელსაც თავისთავად მოჰყვება ინფორმაციის მინოდება შესაბამისი ფუნქციონალური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელისათვის, რომელიც ჩართულია ანტისარისკო სტრატეგიის რეალიზაციის ან რისკის კონტროლის პროცესებში.



ნახ. 8.1. კრიზისზე რეაგირების სისტემა

შემდეგ ეტაპზე ინფორმაცია დამუშავებული სახით გადადის მართვის უფრო მაღალ დონეზე — გენერალურ მენეჯერთან, რომელიც თათბირის, სხდომის მეშვეობით გადანყევებს, რა ანტისარისკო სტრატეგია განახორციელოს გაუთვალისწინებელი რისკის მოგვარებისათვის, როგორ შეცვალოს რეალიზაციის პროცესში მყოფი ანტისარისკო ღონისძიება, რომელიც რისკის ახალ მასშტაბებს ვერ სწვდება, არასწორადაა შერჩეული ან არასწორად ხორციელდება.

კრიზისზე რეაგირების სისტემა „განგაშის ატეხის“ მარტივ სქემას წარმოადგენს — მაგალითად, საწარმოო ხაზის მდგომარეობის რომელიმე ელემენტი, დავუშვათ, წნევა რომელიმე მილში, ნორმას გადასცდა 15%-ით. ეს გადაცდომა ნიშნავს მნიშვნელოვან ზიანს სისტემისათვის, რომელიც ავტომატურად ან ოპერატორის მიერ ითიშება. ესაა კრიზისის დადგომის მომენტი. ამის შემდეგ ხაზის ოპერატორი აცნობებს ხაზის მენეჯერს შექმნილი მდგომარეობის შესახებ და ამავე დროს, ამგვარ სიტუაციებში მოქმედების განერილი წესის შესაბამისად, აფრთხილებს ხაზის პერსონალს ევაკუაციის პროცესისადმი მომზადების თაობაზე. ეს უკვე ინფორმაციის მიწოდების ეტაპია. ხაზის მენეჯერი აფასებს სისტემის მდგომარეობას და ლებულობს გადანყვეტილებას — აცნობოს მთა-

ვარ ინჟინერს შექმნილი სიტუაციის შესახებ, რომელიც ინვესს განგებო სხდომას. ესაა ეტაპი, როდესაც ინფორმაცია კრიზისის შესახებ უმაღლეს რგოლში გადავიდა, სადაც მიიღება გადაწყვეტილება ანტისარისკო სტრატეგიის მოდერნიზების შესახებ. სხდომაზე მიიღება გადაწყვეტილება სპეციალური ჯგუფის მიერ ხაზის შესწავლის შესახებ, რომელმაც უნდა აღმოაჩინოს გაუმართაობა, რომელიც ავარიებისაგან დამცავ სისტემას, წესით, არ უნდა დაეშვა. ამავე სხდომაზე, სიტუაციის შეფასების საფუძველზე, მთავარი ინჟინერი იძლევა განკარგულებას სრული ან ნაწილობრივი ევაკუაციის განხორციელების ან არგანხორციელების შესახებ.

კვლევითი ჯგუფი ადგენს, რატომ არ იმუშავა ავარიისაგან დამცავმა სისტემამ და აცნობებს მთავარ ინჟინერს რეკომენდაციებს ამ სისტემების გამოცვლის ან რაიმე პარამეტრის ცვლილების მიმართულების შესახებ, რაც ხორციელდება შესაბამისი ბრძანების საფუძველზე. ეს არის კრიზისზე რეაგირების სისტემის ბოლო ელემენტი.

## ძირითადი ცნებები

რისკის კონტროლი  
რისკის კონტროლის მიზნები  
საკონტროლო მაჩვენებლები  
ღია მაჩვენებლები  
ფარული მაჩვენებლები  
საფრთხის შემცველი სიტუაციის კონტროლი  
ანტისარისკო სტრატეგიის კონტროლი  
რისკის კონტროლის ფორმა  
რისკის კონტროლის პერიოდულობა  
მონაცემთა ანალიზი  
დოკუმენტური რევიზია  
ანგარიშის მოსმენა  
ვიზუალური დაკვირვება  
უნყვეტი კონტროლის სისტემა  
წყვეტილი კონტროლის სისტემა  
ცვლილებათა მართვა  
კრიზისზე რეაგირების სისტემა

## კითხვები განმეორებისათვის

1. რას გულისხმობს რისკის კონტროლი?
2. რაში მდგომარეობს რისკის კონტროლის მიზნები?
3. რას გულისხმობს საკონტროლო მაჩვენებლების შერჩევა?
4. რას ნიშნავს საფრთხის შემცველი სიტუაციის კონტროლი?
5. რას ნიშნავს ანტისარისკო სტრატეგიის მიმდინარეობის კონტროლი?
6. რა არის ღია მაჩვენებლები?
7. რა არის ფარული მაჩვენებლები?
8. რაზეა დამოკიდებული რისკის კონტროლის ფორმა?
9. რისკის კონტროლის რა ფორმები არსებობს?

10. რას ნიშნავს მონაცემთა ანალიზი?
11. რას ნიშნავს დოკუმენტური რევიზია?
12. რას ნიშნავს ანგარიშის მოსმენა?
13. რას ნიშნავს ვიზუალური დაკვირვება?
14. რაზეა დამოკიდებული რისკის კონტროლის პერიოდულობა?
15. რას ნიშნავს უნევეტი კონტროლის სისტემა?
16. რას ნიშნავს ნევეტილი კონტროლის სისტემა?
17. ვის ევალუბა რისკის კონტროლია განხორციელება?
18. რა პრინციპებს ეყრდნობა რისკის კონტროლის შედეგების შესახებ ანგარიშგების ნარდგენის პროცესი?
19. რა იგულისხმება ცვლილებათა მართვაში?
20. როგორ ფასდება „კრიზისის“ დადგომის მომენტი?
21. რას გულისხმობს კრიზისზე რეაგირების სისტემა?

## ამოცანები

1. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ სატრანსპორტო კომპანიის მენეჯერი, რომელსაც გადაჰყავს მგზავრები შიდასაქალაქო მარშრუტებზე. თქვენი ამოცანაა ავარიების რისკის კონტროლის სისტემა შექმნათ. რა ღია და ფარულ მაჩვენებლებს გამოიყენებდით აღნიშნული საფრთხის შემცველი სიტუაციების შესახებ ინფორმაციის მისაღებად? ახსენით თქვენი პასუხი.
2. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ტურისტული სააგენტოს მენეჯერი, რომელიც დაკავებულია ტურისტული ჯგუფების გაყვანით საზღვარგარეთის მრავალ ქვეყანაში. იქიდან გამომდინარე, რომ ამ ქვეყნებში ყოველდღე იცვლება სავიზო რეჟიმის ნორმატივები, საზღვარზე შეფერხების რისკების თავიდან აცილების მიზნით, თქვენ დაიქირავეთ 3 იურისტი, რომელთა ამოცანას შეადგენს ყოველდღიური მონიტორინგი პარტნიორ ქვეყნების სავიზო რეჟიმებზე. შეარჩიეთ ღია და ფარული მაჩვენებლების სისტემა, რომლებზე დაკვირვებითაც თქვენ შეძლებთ დასკვნის გამოტანას იმის თაობაზე, თუ რამდენად კარგად მუშაობს შერჩეული ანტისარისკო სტრატეგია.
3. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ლომბარდის მეპატრონე. თქვენი კომპანიის ძირითად რისკს წარმოადგენს გაცემული კრედიტების დაუბრუნებლობა. შეარჩიეთ ღია და ფარული მაჩვენებლები მოცემული რისკის კონტროლის მიზნით, ამასთან, აარჩიეთ ამ მაჩვენებლებისათვის კრიტერიუმები, რომლებიც აჩვენებენ, თუ როდის არის ამ მაჩვენებელთა მნიშვნელობები თქვენთვის მისაღები და როდის მიუთითებენ ისინი კრიზისულ სიტუაციაზე. შემდეგ აირჩიეთ ანტისარისკო სტრატეგია, რომელსაც ზემოთ აღნიშნული რისკის მოსაგვარებლად გამოიყენებდით და შემუშავეთ ამ სტრატეგიის მიმდინარეობის კონტროლის ღია და ფარულ მაჩვენებელთა სისტემა, რომელთათვის ასევე შეიმუშავეთ კრიტერიუმები.
4. გაიხსენეთ კონტროლის ფორმები, რომლებიც განხილულ იქნა მოცემულ თავში. ჩამოაყალიბეთ კონტროლის ფორმის თქვენეული სისტემა, მოახდინეთ კონტროლის შერჩეული ინსტრუმენტების ეფექტიანობის არგუმენტირება.
5. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ კომპიუტერული თამაშების შემქმნელი კომპანიის მენეჯერი. დაეუშვათ, თქვენი წარმოების პროცესის მთავარი რისკია შეცდომები პროგრამაში, რომელიც უხარისხოს ხდის თამაშს მთლიანად. მოიფიქრეთ ანტისარისკო სტრატეგია ამ პრობლემის თავიდან ასაცილებლად. მოიფიქრეთ ღია და ფარულ მაჩვენებელთა სისტემა როგორც უხარისხო თამაშის „დანერის“ სიტუაციების, ისე შესაბამისი ანტისარისკო პროგრამის მიმდინარეობის მახასიათებელთა კონტროლი-

- სათვის. მოიფიქრეთ პერიოდულობა, რომლითაც ეს მახასიათებლები უნდა შემოწმდეს. დაასაბუთეთ, რატომ აირჩიეთ მაინცდამაინც ასეთი პერიოდულობა?
6. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ სკოლის მენეჯერი. თქვენი „საწარმოს“ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რისკია ცოდნის და უნარ-ჩვევების მოცულობის დაქვეითება, რომელსაც თქვენი მოსწავლეები ლეზულობენ გაკვეთილებზე, მასწავლებლების დაბალი პროფესიონალიზმის გამო. შეიმუშავეთ აღნიშნული საფრთხის შემცველი სიტუაციის ღია და ფარულ მახასიათებელთა სისტემა, რომლებზე დაკვირვებითაც შეძლებდით მოცემული რისკის კონტროლს. შეიმუშავეთ ანტისარისკო ღონისძიება, რომლითაც ამ პრობლემის გადაჭრას აპირებთ, შეიმუშავეთ ამ ღონისძიების მიმდინარეობის ღია და ფარულ მაჩვენებელთა სისტემა. გაანალიზეთ მოცემულ მაჩვენებლებზე დაკვირვების ვალდებულებები თქვენს თანამშრომლებს შორის. ვის დაავალებთ ამ ფუნქციებს და რატომ?
  7. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ სუვენიერების მწარმოებელი კომპანიის მენეჯერი. თქვენი საწარმოს მთავარი რისკია მომხმარებლის მოთხოვნების მიმართ თქვენი ასორტიმენტის შეუსაბამობის რისკი. მოიფიქრეთ ანტისარისკო სტრატეგია მოცემული საფრთხის თავიდან ასაცილებლად. მოიფიქრეთ შიდა და გარე მაჩვენებელთა სისტემა როგორც საფრთხის შემცველი სიტუაციის, ისე ანტისარისკო სტრატეგიის მიმდინარეობის კონტროლისათვის. დაუფიქრდით კონტროლის შედეგების ხელმძღვანელობისათვის წარდგენის ფორმაზე. დაადგინეთ პერიოდულობა, რომლითაც ანგარიშგება უნდა იქნეს წარდგენილი. დაასაბუთეთ, რატომ აირჩიეთ მაინცდამაინც ასეთი პერიოდულობა?
  8. გაიხსენეთ მოცემულ თავში მოყვანილი კრიზისზე რეაგირების სქემა და შექმენით რეაგირების თქვენეული სქემა. მოიყვანეთ არგუმენტები თქვენი სქემის მხარდასაჭერად.

## თავი 9. რისკის მართვის ბიუჯეტი

### რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენის მიზანი

რისკების იდენტიფიცირება საშუალებას გვაძლევს გავაკეთოთ მოსალოდნელი საფრთხეების სია. რისკების შეფასება გვეხმარება ყოველი საფრთხე რაოდენობრივად ავსახოთ და განვსაზღვროთ კომპანიის საფინანსო-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე მისი ზემოქმედების ხარისხი. ანტისარისკო სტრატეგიების შემუშავებით, ჩვენ საფუძველს ვუყრით რისკის მოგვარების პროცესს. რისკის მართვის ბიუჯეტი კი გვიჩვენებს, რა გვიჯდება რისკის მოგვარება.

რისკის მართვის ბიუჯეტი წარმოადგენს ჩანაწერების ერთობლიობას, რომელიც აჩვენებს, რა დანახარჯებთან და სარგებლებთანაა დაკავშირებული რისკის მართვა.

რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენა რამდენიმე მიზნის მიღწევას ემსახურება:

1. რისკის მართვასთან დაკავშირებული ყველა სარგებლისა და დანაკარგის, შემოსავლისა და დანახარჯის იდენტიფიცირებას;

2. რისკის მართვის ეფექტიანობაზე მსჯელობისათვის საჭირო ინფორმაციის მიღებას;

3. კომპანიის ფინანსურ ოპერაციათა ერთობლიობაში რისკის მართვის ადგილის გაცნობიერებას;

4. რისკის მართვის სხვადასხვა ალტერნატივას შორის არჩევანის გაკეთებას.

რისკის მართვის ბიუჯეტი შეიძლება სხვადასხვაგვარი იყოს, ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ტიპის რისკს ვმართავთ და იმ ღონისძიებათა მასშტაბებზე, რომლებიც ამ რისკის მოგვარებისათვის დავგეგმეთ.

რისკის მართვის ბიუჯეტი შეიძლება არსებობდეს და არც არსებობდეს. ბევრი რთული გადაწყვეტილება მიიღება მმართველობითი პერსონალის მიერ მსჯელობის და დისკუსიის პროცესში. ამ გადაწყვეტილებების დეტალური ბიუჯეტის სახით ჩანერა არ ხდება, მათი მიღების დროს მენეჯერები ეყრდნობიან პრინციპს „სარგებლები-დანახარჯები“, რაც უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მეტ-ნაკლებ ეფექტიანობას, უპირველეს ყოვლისა, მიზნის მიღწევას, შემდეგ კი ფინანსური თვალსაზრისით.

რისკის მართვის ბიუჯეტი გამოცალკევებული სახით არ ახლავს არც ბიზნესგეგმას. რისკების იდენტიფიცირება და შეფასება, როგორც წესი, ბიზნესპროექტის შემუშავების პროცესის ბოლო ეტაპზე ხდება. ამ დროს უკვე შემუშავებულია მომავალი სამეწარმეო საქმიანობის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები. რისკების იდენტიფიცირებისა და შეფასების შემდეგ ხდება ანტისარისკო სტრატეგიების დაგეგმვა და მათი განერა ბიზნესგეგმის სხვადასხვა შემადგენელ ნაწილში, რაც, საბოლოო ჯამში, ცვლის პროექ-

ტის ძირითადი ფინანსური ინდიკატორების ადრე მიღებულ მნიშვნელობებს. ამით რისკების მართვის გეგმა შესაბამისი ფინანსური ნაკადებით ინტეგრირდება ბიზნესპროექტში. ერთადერთი ინფორმაცია, რაც გამოცალკევებულად ჩანს ბიზნესგეგმაში რისკებთან დაკავშირებით, არის კომპანიის რისკის საერთო დონე, რომელიც გარკვეულ მისაღებ მნიშვნელობას არ უნდა აღემატებოდეს, რაზეც ჩვენ ამ კურსის მეორე თავში უკვე ვილაპარაკეთ.

ქვემოთ წარმოდგენილია რისკის მართვის ბიუჯეტის ერთ-ერთი მაგალითი. ეს არის მარტივი სქემა, რომლის მარცხენა მხარეს აღწერილია სარისკო სიტუაცია, მარჯვენა მხარეს კი — ანტი-სარისკო ღონისძიება.

ცხრილი 9.1. რისკის მართვის მარტივი ბიუჯეტის მაგალითი

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
<p>ტვირთის გაფუჭების რისკი ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ტვირთის სახეობა: ღვინის ბოთლი.</li> <li>2. ტვირთის ოდენობა: 2000 ც.</li> <li>3. ტვირთის ღირებულება: 30000 ლ.</li> <li>4. ტვირთის სრული დაკარგვის ალბათობა: 0,10.</li> <li>5. ტვირთის გაფუჭების რისკის ღირებულება: <math>30000 \text{ ლ} \times 0,10 = 3000 \text{ ლ}</math>.</li> </ol> <p>3000 ლ</p>	<p>ტვირთის დაზღვევა ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. დაზღვეული ტვირთი: 30000 ლ ღირებულების 2000 ც ღვინის ბოთლი.</li> <li>2. სადაზღვევო პრემიის ოდენობა: 3500 ლ.</li> <li>3. კომპენსაცია სადაზღვევო შემთხვევის დადგომის შემთხვევაში: დანაკარგის სრული ღირებულება.</li> </ol> <p>3500 ლ</p>

ცხრილი 9.1 აჩვენებს კონკრეტულ რისკს, რომელსაც შეიძლება შეხვდეს კომპანია. ესაა ტრანსპორტირების დროს ტვირთის გაფუჭების, დაკარგვის საფრთხე. როგორც ცხრილიდან ჩანს, არსებობს 0,10 ალბათობა იმისა, რომ კომპანია დაკარგავს 2000 ც ღვინის ბოთლს, ღირებულებით 30000 ლარი. ეს ნიშნავს, რომ მოცემული რისკი კომპანიისათვის 3000 ლარის ტოლია.

ტვირთის დაკარგვის საფრთხის თავიდან აცილებისათვის კომპანია მიმართავს დაზღვევის ინსტრუმენტს. როგორც ცხრილში ვხედავთ, ტვირთის დაზღვევისათვის კომპანიამ მზღვეველს 3500 ლარი უნდა გადაუხადოს, სადაზღვევო კომპანია კი, თავის მხრივ, მზადაა დაფაროს ზარალი სრულად, თუ ტვირთის დაკარგვის, გაფუჭების შემთხვევა დადგა.

ცხრილი ნათელყოფს იმ პრინციპს, რომელზეც ჩვენ ადრე ვილაპარაკეთ, როდესაც სადაზღვევო ინსტრუმენტს განვიხილავდით: კომპანიას რისკის ღირებულებაზე უფრო მეტი უჯდება რისკისაგან თავის დაცვა. ეს იმიტომ ხდება, რომ კომპანიის მენეჯერები რისკისადმი უარყოფითად განწყობილები არიან და მათ ურჩევ-

ნიათ დახარჯონ 3500 ლარი, ვიდრე დაკარგონ 30000 ლარი 10%-იანი ალბათობით. ეს ნიშნავს, რომ რისკის მართვის დანახარჯები რისკის მართვის სარგებლებზე უფრო მეტია.

შემდეგი ცხრილი კი რისკის მართვის ბიუჯეტის სხვა მაგალითს წარმოადგენს. ამჯერად, მაგალითისათვის შერჩეულია საფრთხე, რომლის მოგვარებასაც სჭირდება არა ერთი, არამედ რამდენიმე ლონისძიება (იხ. ცხრილი 9.2).

როგორც ცხრილიდან ჩანს, კომპანია დგას საწარმოო ტრავმების საფრთხის წინაშე. დაეუშვათ, რომ ამ საწარმოში უსაფრთხოების ნორმები არასათანადოდ სრულდება. ეს ნიშნავს, რომ იქმნება მუშაობის პროცესში თანამშრომელთა დაზიანების საფრთხე, რაც კომპანიას შეიძლება დაუჯდეს მკურნალობის ხარჯებად, სასამართლო გარჩევად და ჯარიმებად.

ცხრილი 9.2. რისკის მართვის დეტალიზებული ბიუჯეტის მაგალითი

რისკი	ანტიხარისკო ლონისძიება
<p>საწარმოო ტრავმის რისკი ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. რისკის არსი: თანამშრომელთა დაზიანება ტექნოლოგიური პროცედურების შესრულების დროს შრომის უსაფრთხოების ნორმების დარღვევის გამო.</p> <p>2. თანამშრომელთა ოდენობა კომპანიაში: 200.</p> <p>3. ტრავმის საშუალო წლიური ოდენობა ბოლო 5 წლის მონაცემების მიხედვით: 2</p> <p>4. ტრავმასთან დაკავშირებული საშუალო დანახარჯები:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- მკურნალობა - 5000 ლ;</li> <li>- სასამართლო ხარჯები - 2000 ლ;</li> <li>- ჯარიმა უსაფრთხოების წესების დარღვევის გამო - 10000 ლ;</li> <li>- სულ - 17000 ლ.</li> </ul> <p>5. ტრავმის შედეგების მოგვარების ღირებულება: 34000 ლ.</p>	<p>1. სპეცტანსაცმლის შექმნა თანამშრომელთათვის</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5000 ლ სპეცტანსაცმლის კომპლექტი (დამცავი ჩაფხუტი, ხელთათმანები, ტანსაცმელი).</li> </ul> <p>2. თანამშრომელთა ტრენინგი</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ტრენინგი თანამშრომელთათვის შრომის უსაფრთხოების საკითხებში - 3000 ლ.</li> </ul> <p>3. პირველადი დახმარების სამედიცინო პუნქტის ამოქმედება</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- მედდა - წლიური ხელფასი 3000 ლ ოდენობით;</li> <li>- პირველადი დახმარებისათვის საჭირო მასალები და მედიკამენტები - 2000 ლ წლის განმავლობაში;</li> <li>- მედპუნქტის აღჭურვილობა - 1500 ლ.</li> <li>- სულ 6500 ლ.</li> </ul> <p>4. უსაფრთხოების ნორმების შესრულებაზე კონტროლის სისტემის ამოქმედება</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ვიდეომონიტორინგის სისტემა - 10000 ლ.</li> </ul> <p>ჯამი: 24500 ლ.</p>
34000 ლ	24500 ლ

როგორც ცხრილიდან ჩანს, კომპანიას წლის განმავლობაში უწევს 2 დაზარალებულთან დაკავშირებული პრობლემის მოგვარება, რაც მას 34000 ლარი უჯდება.

კომპანია თავიდან აიცილებს ამ პრობლემას, თუ განახორციელებს რამდენიმე ღონისძიებას. მას მოუწევს 5000 ლარის დახარჯვა პერსონალისათვის სპეცტანსაცმლის შექმნაზე, რომელიც შეამცირებს ტრავმის საფრთხეებს, 3000 ლარის დახარჯვა თანამშრომელთა ტრენინგზე შრომის უსაფრთხოების სფეროში, 6500 ლარის დახარჯვა პირველადი დახმარების სამედიცინო პუნქტის მონყობაზე და 10000 ლარის დახარჯვა ვიდეომონიტორინგის სისტემაზე, რომელიც განახორციელებს უსაფრთხოების ნორმების შესრულების კონტროლს კომპანიის სამუშაოებში. ჯამში, რისკის მართვის სისტემა კომპანიას 24500 ლარი დაუჯდება.

როგორც ვხედავთ, კომპანია დახარჯავს 24500 ლარს და თავიდან აიცილებს 34000 ლარის ზარალს, გამოწვეულს სანარმოო ტრავმებით. ეს ნიშნავს, რომ რისკის მართვის შედეგად, კომპანია 9500 ლარის დადებით შედეგს მიიღებს.

სინამდვილეში, დადებითი შედეგი უფრო მაღალია – კომპანიას არ მოუწევს ყოველწლიურად 5000 ლარის დახარჯვა სპეცტანსაცმელზე, რომელთაგან ზოგიერთი შესაძლოა ერთ წელზე მეტ ხანს იქნეს გამოყენებული. გარდა ამისა, კომპანიას წლიდან წლამდე მოუწევს მხოლოდ ახალი თანამშრომლების ტრენინგი უსაფრთხოების ნორმებთან დაკავშირებით, რაც უფრო ნაკლებ თანხებთან იქნება დაკავშირებული. ამგვარი ტრენინგი სულაც მუშაობის პროცესში შეიძლება იქნეს განხორციელებული „ოსტატი-შეგირდი“ სისტემის ფარგლებში.

კომპანიას არ მოუწევს ყოველწლიურად 6500 ლარის დახარჯვა სამედიცინო პუნქტის ფუნქციონირებაზე. მედპუნქტის აღჭურვილობა გრძელვადიან აქტივს წარმოადგენს და სავარაუდოდ, შეიძლება ერთ წელზე მეტ ხანს ემსახურებოდეს კომპანიას. იგივე ეხება ვიდეომონიტორინგის სისტემას, რომელიც რამდენიმე წლის განმავლობაში იქნება კომპანიის სამსახურში, ასე რომ, მისი ღირებულების მთლიანად ჩართვა ერთი წლის რისკების მოგვარების სქემაში არასწორი იქნება.

განხილული მაგალითი საშუალებას გვაძლევს კიდევ ორი დასკვნა გამოვიტანოთ, რომლებიც გამოვადგება ბიუჯეტირების პროცესში:

1. არსებობს რისკის მართვის ორგვარი დანახარჯები: ა) რისკის მართვის წყვეტილი ხარჯები – ისინი დაკავშირებულია რომელიმე ერთჯერადად განხორციელებად ღონისძიებასთან; ბ) რისკის მართვის უწყვეტი ხარჯები – ეს დანახარჯები დაკავშირებულია ისეთ მოქმედებებთან, რომლებიც განუწყვეტლივ ხორციელდება. მაგალითად, თუ რისკის მართვის ღონისძიების

ფარგლებში ჩვენ მედდას ვეკირაობთ სრულ შტატზე და ყოველთვიურად ხელფასს ვუხდით, ეს რისკის მართვის უწყვეტი დანახარჯებია. მაგრამ თუ ჩვენ ვყიდულობთ სპეცტანსაცმელს ყოველი თანამშრომლისათვის, ეს უკვე დისკრეტული დანახარჯებია.

2. რისკის მართვის დანახარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია გრძელვადიანი აქტივების შექმნასთან, ნაწილდება რისკის მართვის ბიუჯეტში მათი ცვეთის ღირებულების მიხედვით. ვიდეომონიტორინგის სისტემა შეიძლება მუშაობდეს გამართულად 5 წლის განმავლობაში, ასე რომ, თუ ამორტიზაციის დარიცხვის წრფივ მეთოდს გამოვიყენებთ, შრომის უსაფრთხოების ყოველი წლის რისკის მართვის ბიუჯეტში მხოლოდ 2000 ლარი უნდა გავითვალისწინოთ და არა 10000 ლარი, როგორც ეს ჩვენ ზევით გავაკეთეთ.

ბიუჯეტირების დროს უპრიანია გავარჩიოთ ბიუჯეტები რისკების ხასიათის მიხედვით – მხედველობაში გვაქვს განსაზღვრული, ნაწილობრივ განსაზღვრული და განუსაზღვრელი ხასიათის საფრთხეები.

ცხრილში 9.3 განსაზღვრული რისკის მართვის ბიუჯეტია მოცემული. თუ მკითხველი დააკვირდება, ნახავს, რომ ცხრილი 9.2 ასევე ასახავდა განსაზღვრული რისკის მართვის ბიუჯეტს. ამ შემთხვევაში ზუსტადაა ცნობილი, რა სახის საფრთხე არსებობს, ზუსტადაა ცნობილი, რომ ეს საფრთხე დადგება და ზუსტადაა ცნობილი მისი შედეგები.

ცხრილი 9.3. განსაზღვრული რისკის მართვის ბიუჯეტის მაგალითი

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
<p><b>გაყიდვების შემცირების რისკი</b> ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. რისკის არსი: კომპანიის პროდუქტის გაყიდვები გადადის სასიცოცხლო ციკლის იმ ფაზაში, რომელშიც მომხმარებელს მოზებურდა მოცემული პროდუქტის მოხმარება.</p> <p>2. შემოსავლები გაყიდვებიდან პიკის წერტილში: 100000 ლარი თვეში. მოგება ამ პროდუქტის გაყიდვებიდან 10000 ლარის ოდენობით თვეში.</p> <p>3. შემოსავლების მოცულობის დაკარგვის პროგნოზი: 50000 ლარი თვეში. მოგება ამ პროდუქტის გაყიდვებიდან 5000 ლარის ოდენობით თვეში.</p> <p>4. რისკის ღირებულება: 50000 ლ შემოსავლები, 5000 ლ მოგება თვეში. 60000 ლ მოგება წელიწადში.</p>	<p>პროდუქტის ახალი სახესხვაობის გამოშვება ბაზარზე</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. პროდუქტის მოდიფიცირებაზე დახარჯული თანხა: 15000 ლ;</p> <p>2. პროდუქტის მოდიფიცირების შემდეგ მიღებული შედეგი: მომდევნო ერთი წლის განმავლობაში გაყიდვების ოდენობა თვეში 90000 ლარი. მოგება 9000 ლარი თვეში.</p> <p>3. ანტისარისკო ღონისძიების შედეგი: 1000 ლ მოგების დანაკარგი თვეში. 12000 ლ მოგების დანაკარგი წელიწადში.</p> <p>4. ანტისარისკო ღონისძიების ჯამური ღირებულება: 15000 ლ + 12000 ლ = 27000 ლ.</p>
60000 ლ	27000 ლ

ზემოთ მოყვანილი ცხრილი აჩვენებს, რომ არსებობს შემოსავლების დაკარგვის აბსოლუტურად ზუსტად ცნობილი საფრთხე –

კომპანია იმყოფება მოცემული პროდუქტის გაყიდვის მაქსიმუმის წერტილში, რომლის შემდეგაც (აქ უპრიანია მკითხველმა გაიხსენოს საქონლის სასიცოცხლო ციკლის თეორია და შესაბამისი მრუდი მარკეტინგის კურსიდან) დაიწყება დაქვეითების ფაზა და შემოსავლები მკვეთრად დაეცემა. კომპანია თვეში 5000 ლ მოგებას დაკარგავს, რაც ნიშნავს 60000 ლ მოგების დაკარგვას წელიწადში.

მოცემული საფრთხე ტიპურ საბაზრო საფრთხეს წარმოადგენს და მისი მოგვარება ასევე ტიპური საბაზრო ინსტრუმენტის მეშვეობით ხდება – პროდუქტის დიფერენცირება, მისი ახალი სახესხვაობის გამოშვება ბაზარზე. როგორც ვხედავთ, კომპანიამ დახარჯა 15000 ლარი პროდუქტის მოდიფიცირებაზე, რითაც მიაღწია იმას, რომ შეინარჩუნა მყიდველის ინტერესი თითქმის ისეთივე დონეზე, როგორც ეს მაქსიმალური გაყიდვების მომენტში იყო. კომპანიის დანაკარგებმა შეადგინა 1000 ლარის მოგება თვეში, ანუ 12000 ლარის მოგება წელიწადში.

პროდუქტის დიფერენცირების პოლიტიკის განხორციელებით, კომპანიამ თავიდან აირიდა 60000 ლარის დანაკარგი სულ 27000 ლარის დანახარჯების განვიით.

განხილული მაგალითი კიდევ რამდენიმე დასკვნის გაკეთების საშუალებას იძლევა:

1. **განსაზღვრული რისკის მართვის დანახარჯები, შესაძლოა, ბევრად ნაკლები იყოს რისკის ღირებულებაზე.** ჩვენს შემთხვევაში, კომპანიამ თავი აარიდა 60000 ლარის ოდენობის მოგების შემცირებას 27000 ლარის დანახარჯებით. ღირდა თუ არა ამის გაკეთება? რა არის მაქსიმალური დანახარჯი, რომლის განვეაც „ეფექტიანია“ 60000 ლარის დანაკარგის თავიდან ასაცილებლად? გადანყვეტილების მიმღებმა ყოველმა პირმა ამ კითხვას სუბიექტური შეფასებების და ალტერნატივების სიმრავლის პრინციპების გამოყენებით უნდა უპასუხოს, რაზეც შემდეგ თავში ვისაუბრებთ.

2. **რისკის მართვაზე დღეს განუღებ დანახარჯებს შეიძლება შედეგი მოჰქონდეს გრძელვადიან პერიოდში, ამდენად, საჭიროა ამის გათვალისწინება რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენის დროს.** დოკუმენტბრუნვის სისტემის რეორგანიზაცია ამცირებს ამ სისტემის მოუნესრიგებლობის გამო წარმოშობილ დანაკარგებს არა მარტო დღეს, ამ თვეში ან ამ წელიწადში, არამედ რამდენიმე წლის განმავლობაში. ამდენად, ბიუჯეტირების დროს საჭიროა ყველა ამ სარგებლის აღრიცხვა.

3. **რისკის მართვის შედეგად მოსალოდნელი ზარალი შეიძლება ბოლომდე არ გაქრეს, მაგრამ მოხდეს მისი მინიმიზაცია.** ჩვენს შემთხვევაში მოსალოდნელი ზარალი წლიური 60000 ლარის ოდენობით შემცირდა 12000 ლარამდე.

4. რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენის პრინციპული სქემა შემდეგია: ერთი მხრივ, დგინდება საფრთხის „ლირებულე-ბა“. მეორე მხრივ, დგინდება საფრთხის მოგვარების ღონისძიებათა ლირებულება, პლუს ის დანაკარგები, რომლებიც, მართვის მიუხედავად, მაინც იარსებებენ. ის, თუ როგორ უდარდება ისინი ერთმანეთს „სარგებლები-დანაკარგები“ პრინციპის გამოყენებით, ბოლო თემაში იქნება განხილული.

მოდით, ამჯერად ნაწილობრივ განსაზღვრული რისკის მართვის ბიუჯეტი განვიხილოთ (ცხრილი 9.4).

ცხრილი 9.4. ნაწილობრივ განსაზღვრული რისკის მართვის ბიუჯეტის მაგალითი

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
<p><b>ხანძრის რისკი</b></p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. საფრთხის არსი: ხანძრის გაჩენის რისკი კომპანიის სანყოფემაში, ადმინისტრაციულ ოთახებში, სამსახურებში.</p> <p>2. რისკის წარმოშობი მიზეზები: მრავალფეროვანი (პერსონალის დაუდევრობა, აალებადი მასალების შენახვის პირობების დარღვევა და ა. შ.)</p> <p>3. ალბათობა: წლის განმავლობაში კომპანიაში ხანძარი შეიძლება გაჩნდეს 0,001 ალბათობით.</p> <p>4. ზარალის ოდენობა ხანძრის გაჩენის შემთხვევაში: 1000000 ლ.</p> <p>5. რისკის ლირებულება: 1000000 ლ X 0,001 = 1000 ლ</p>	<p><b>ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემის დანერგვა</b></p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემის შექმნასა და მონტაჟზე დახარჯული თანხა: 30000 ლ</p> <p>2. სახანძრო სტენდებზე დახარჯული თანხა: 10000 ლ</p> <p>3. სისტემის და სტენდების სამსახურის ვადა: 5 წელი</p> <p>4. სისტემის და სტენდების ყოველწლიური ცვეთა: 8000 ლ</p> <p>5. ანტისარისკო ღონისძიების წლიური ლირებულება: 8000 ლ</p>
1000 ლ	8000 ლ

ცხრილში განხილულია ხანძრის წარმოშობის საფრთხე. მოცემული საფრთხის ალბათობა მცირეა – 0,001 წლის განმავლობაში. ეს ნიშნავს, რომ ხანძარი შეიძლება საერთოდ არ გაჩნდეს და 1000000 ლარის ლირებულების ქონებას საერთოდ არაფერი ემუქრებოდეს. ეს აისახება რისკის ლირებულებაშიც, რომელიც 1000 ლარის ტოლია.

მაგრამ ანტისარისკო ღონისძიება, რომელიც მოიცავს ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემისა და სახანძრო სტენდების მონტაჟს, 40000 ლარი ჯდება, რომელიც სამსახურის 5-წლიანი ვადის გათვალისწინებით, წელიწადში 8000 ლარის ლირებულებას შეადგენს. განხილული ცხრილი კიდევ ერთი დასკვნის გაკეთების საშუალებას გვაძლევს: ნაწილობრივ განსაზღვრული რისკის დროს რისკის მართვის დანახარჯები შეიძლება აჭარბებდეს რისკის ლირებულებას, რადგან გადაწყვეტილების მიმღებმა პირებმა შეიძლება

ერთმანეთს შეადარონ არა რისკის ღირებულება ალბათობის გათვალისწინებით და რისკის მართვის დანახარჯები, არამედ რისკის მთლიანი ზარალი ალბათობის გარეშე და რისკის მართვის დანახარჯები. ეს ნიშნავს, რომ ჩვენს შემთხვევაში მენეჯერებს ურჩევნიათ 8000 ლარის დამატებითი დანახარჯები გასწიონ რისკის მართვაზე, ვიდრე 1000000 ლარის ზარალის მიიღონ.

აქვე შეიძლება ითქვას, რომ რაც უფრო მსხვილია ორგანიზაცია, მით უფრო მეტი შესაძლებლობა და ინტერესი აქვს მას დაიცვას თავი რისკებისაგან, რომელთა ალბათობა მცირეა, მოსალოდნელი ზარალის სიდიდე კი — დიდი. მცირე კომპანიაში შეიძლება საერთოდ არ მიაქციოს ყურადღება ხანძარსანინაალმდეგო ზომებს, რადგან მას არც იმხელა შემოსავლები აქვს, რომ ხანძარსანინაალმდეგო სისტემა დააყენოს და არც ისეთი ქონება, რომელიც მილიონებით იზომება და მისი დაკარგვა სერიოზულ ზარალს იწვევს. მსხვილ კომპანიას კი, პირიქით, გააჩნია ამის ინტერესიც და შესაძლებლობებიც.

ნაწილობრივ განსაზღვრული ბიუჯეტის ლოგიკას კიდევ ერთი ახსნა აქვს, რომელსაც ამ თემის ბოლო ქვეთავში განვიხილავთ, როდესაც მენარმის „სიმშვიდეზე“ ვილაპარაკებთ.

ცხრილი 9.5. განუსაზღვრელი რისკის მართვის ბიუჯეტის მაგალითი

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
<p>ახალი პროდუქტის არმიღება მომხმარებლის მიერ</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>საფრთხის არსი: კომპანია უშვებს ბაზარზე აბსოლუტურად ახალ პროდუქტს. არის საფრთხე, რომ მომხმარებელი უბრალოდ არ მიიღებს მას და გაყიდვები ჩავარდება. მომხმარებელმა მოცემული პროდუქტი შეიძლება არ მიიღოს მრავალი მოტივის გამო, რომელთა იდენტიფიცირებაც წინასწარ შეუძლებელია.</li> <li>დანაკარგები: რისკის დადგომის ალბათობა 0,50. რისკის დადგომის შემთხვევაში კომპანია კარგავს დაახლოებით 40000 ლარს, რომელიც დაიხარჯა ამ პროდუქტის შემუშავებასა და პირველი პარტიის წარმოებაზე.</li> <li>რისკის ღირებულება: <math>40000 \text{ ლ} \times 0,50 = 20000 \text{ ლ}</math></li> </ol>	<p>ფოკუსჯგუფზე დაკვირვება</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>კომპანია ახდენს ახალი პროდუქტის ტესტირებას მომხმარებელთა გარკვეულ ფოკუსჯგუფზე, რისთვისაც ამ მომხმარებლებს გარკვეულ ანაზღაურებას უხდის. ექსპერტები ახდენენ ფოკუსჯგუფის მუშაობის შედეგების ანალიზს და გამოაქვთ დასკვნა პროდუქტის წარმატების ან წარუმატებლობის შესახებ.</li> <li>ფოკუსჯგუფის ანაზღაურება: 5000 ლ. ექსპერტების ანაზღაურება: 3000 ლ.</li> <li>ანტისარისკო ღონისძიების შედეგი: უარყოფითი დასკვნის შემთხვევაში, კომპანია გადარჩება 40000 ლ ზარალს.</li> <li>სულ ანტისარისკო ღონისძიების ღირებულება: 8000 ლ</li> </ol>
20000 ლ	8000 ლ

დაბოლოს, განვიხილოთ განუსაზღვრელი რისკის მართვის ბიუჯეტი, რომელიც ნაწილობრივ განსაზღვრული რისკის მართვის ბიუჯეტისაგან მხოლოდ იმით განსხვავდება, რომ საფრთხის დად-

გომის ალბათობა, წარმოშობის მიზეზები და მოქმედების მექანიზმი გაურკვეველი, დაუდგენელი და ბუნდოვანია, რის გამოც მოცემულ საფრთხეს შემდეგნაირი ალბათობა გააჩნია „ან მოხდება, ან არა“, რაც მათემატიკის ენაზე ნიშნავს „50/50“.

როგორც ცხრილი 9.5-დან ჩანს, კომპანია დგას რისკის წინაშე, რომ მის მიერ ბაზარზე გამოშვებული ახალი პროდუქტი მომხმარებელს ვერ ჰპოვებს და გაყიდვები ჩავარდება. საფრთხის ღირებულება მისი დადგომის შემთხვევაში 40000 ლარს შეადგენს, ალბათობის გათვალისწინებით კი 20000 ლარს.

ანტისარისკო სტრატეგია ორი ელემენტისაგან შედგება – კომპანია არჩევს ფოკუსჯგუფს, რომელიც მოიხმარს მოცემულ პროდუქტს გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, შემდეგ კი გამოთქვამს მოსაზრებებს ამ პროდუქტთან დაკავშირებით. ფოკუსჯგუფს აკვირდებიან ექსპერტები, რომლებსაც გამოაქვთ დასკვნა ბაზარზე ამ პროდუქტის წარმატების ან წარუმატებლობის შესახებ. ჯამში ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელება 8000 ლარი ჯდება. თუ ექსპერტები პროდუქტს წარუმატებლად მიიჩნევენ, კომპანია მოხსნის მას წარმოებიდან და გადარჩება 40000 ლარის ზარალს, დადებითი დასკვნის შემთხვევაში კომპანია გაიტანს პროდუქტს ბაზარზე და მოგების მიღებას დაიწყებს.

როგორც განხილული მაგალითიდან ვხედავთ, განუსაზღვრელი რისკის დროს რისკის მართვის დანახარჯები რისკის ღირებულებაზე ბევრად ნაკლები შეიძლება იყოს. ეს გამომწვეულია სიტუაციის ბუნდოვანებით, რომელიც აიძულებს გადაწყვეტილების მიმღებ პირს შეაფასოს რისკის დადგომის ალბათობა, როგორც „50/50“.

### ბიუჯეტის შედგენის პროცესი

წინა ქვეთავში განხილული მაგალითების განზოგადების საფუძველზე შეგვიძლია გამოვყოთ ორი სქემა, რომლებიც რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენის საფუძველს წარმოადგენენ.

ცხრილი 9.6. რისკის მართვის ბიუჯეტის სქემა #1

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
ფინანსური დანაკარგი რისკის დადგომისაგან - ვარიანტი ა) განსაზღვრული რისკის სიტუაცია. - ვარიანტი ბ) ნაწილობრივ განსაზღვრული რისკის სიტუაცია. - ვარიანტი გ) განუსაზღვრელი რისკის სიტუაცია.	ფინანსური დანახარჯები ანტისარისკო ღონისძიებაზე  პლუს  ფინანსური დანაკარგი, რომელიც დადგა მიუხედავად ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელებისა („წარჩენი რისკი“)
რისკის ჯამური ღირებულება	ანტისარისკო ღონისძიების ჯამური ღირებულება

სქემა 1 აჩვენებს, რომ რისკის მართვის ბიუჯეტში ორი ძირითადი ელემენტი არსებობს: რისკი და ანტისარისკო ღონისძიება. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, რისკის დახასიათების დროს შეგვიძლია დავეყდრდნოთ საფრთხის სამ ტიპს: ა) განსაზღვრული რისკი; ბ) ნაწილობრივ განსაზღვრული რისკი; გ) განუსაზღვრელი რისკი.

რაც შეეხება ანტისარისკო ღონისძიებას, იგი ორი ნაწილისაგან შედგება: საკუთრივ ანტისარისკო ღონისძიების დანახარჯები და ის ზარალები, რომლებსაც ადგილი აქვს ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელების შემდეგაც. ამ ზარალებს „ნარჩენი რისკის“ ღირებულება ვუწოდოთ.

ამგვარი მიდგომა გვიჩვენებს, რა ზარალებთან გვექნებოდა საქმე ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელებამდე და რა დანაკარგები მივიღეთ ამ ღონისძიების განხორციელების შემდეგ, პლუს, რა დაგვიჯდა რისკის მოგვარება. თუ ჩვენ მიერ არჩეულ სტრატეგიას მოსალოდნელი ზარალები ნულამდე დაჰყავს, მაშინ ჩვენი საბიუჯეტო ცხრილის მარცხენა მხარეს მხოლოდ ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების დანახარჯები დარჩება.

ცხრილი 9.7. რისკის მართვის ბიუჯეტის სქემა #2

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
ფინანსური დანაკარგი რისკის დადგომისაგან - ვარიანტი ა) შემოსავლების დანაკარგი - ვარიანტი ბ) დანახარჯების გადიდება - ვარიანტი გ) რესურსების დანაკარგი	ფინანსური დანახარჯები ანტისარისკო ღონისძიებაზე  პლუს  ფინანსური დანაკარგი, რომელიც დადგა მიუხედავად ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელებისა („ნარჩენი რისკი“)
რისკის ჯამური ღირებულება	ანტისარისკო ღონისძიების ჯამური ღირებულება

რისკის მართვის ბიუჯეტის სქემა 2 ასევე წარმოადგენს წინა ქვეთავში განხილული მაგალითების განზოგადებას. ამ შემთხვევაში, ჩვენ კვლავ ვაქცევთ ყურადღებას საფრთხის ტიპს, რომელიც საფუძვლად გამოიყენება რისკის აღწერის დროს. ამ სქემაში მოცემულია საფრთხის ოთხი ვარიანტი: ა) შემოსავლების დანაკარგი; ბ) დანახარჯების გადიდება; გ) რესურსების დანაკარგი. ყოველი მათგანი, როგორც ზემოთ მოცემულ მაგალითებში იყო ნაჩვენები, გარკვეულ ფინანსურ ზარალებთან არის დაკავშირებული.

ახლა განვიხილოთ საკუთრივ ბიუჯეტის შედგენის პროცესი, რომელიც რამდენიმე ეტაპისაგან შედგება.

**პირველი ეტაპი ინფორმაციის მოგროვებას გულისხმობს.** უნდა ითქვას, რომ ბიუჯეტირების ეტაპისათვის ყველა სა-

ხის ინფორმაცია უკვე მოგროვებულია: ყველა რისკი იდენტიფიცირებულია და მათგან გამოყოფილია მეტად მნიშვნელოვანი და ნაკლებად მნიშვნელოვანი; ყოველი საფრთხე შეფასებულია და ნაჩვენებია მისი გავლენა ორგანიზაციის ფინანსურ მაჩვენებლებზე; ანტიისარისკო ღონისძიებები შემუშავებულია და გენერირებულია რამდენიმე ალტერნატივა.

მეორე ეტაპი რისკის ღირებულების განერას გულისხმობს. ინფორმაცია ამ ეტაპისათვის მოგროვდა რისკების მართვის იდენტიფიცირებისა და შეფასების ეტაპებზე. გადანყვეტილების მიმღებ პირს ესაჭიროება ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ შემოსავლების როგორ კლებას, დანახარჯების რა ნაზრდს ან მატერიალური რესურსების რა დანაკარგს გამოიწვევს ესა თუ ის საფრთხე და საბოლოო ჯამში, რა გავლენა ექნება ამას კომპანიის მოგებაზე.

მესამე ეტაპი ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელების ხარჯების განერას მოიცავს. ამ ეტაპზე დეტალურად დგინდება, რა დანახარჯებთანაა დაკავშირებული მოცემული ანტისარისკო სტრატეგია. ანტისარისკო ღონისძიება შეიძლება მოიცავდეს შრომის ანაზღაურებას, მოკლე და გრძელვადიანი მატერიალური და არამატერიალური აქტივების შეძენის დანახარჯებს, ფინანსურ ოპერაციებს და ა.შ.

მეოთხე ეტაპი „ნარჩენი რისკის“ იდენტიფიცირებას ნიშნავს. ეს ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ელემენტია ბიუჯეტირების პროცესში. იგი აკავშირებს ერთმანეთთან კონკრეტულ საფრთხესა და მის მოსაგვარებლად დაგეგმილ ღონისძიებას, განსაზღვრავს, თუ რამდენად ეფექტიანია მოცემული ღონისძიება.

მეხუთე ეტაპი ბალანსის გამოყვანის პროცედურისაგან შედგება. ეს მარტივი პროცედურა გულისხმობს რისკის ღირებულების გამოყვანას, რომელიც ჩვენ მიერ ზევით განხილულ ცხრილებში ქვედა მარცხენა უჯრაში იწერება. ასევე, ანტიისარისკო ღონისძიების ღირებულებისა და „ნარჩენი რისკის“ თანხების შეკრებას, რომელიც ქვედა მარჯვენა უჯრაში თავსდება.

რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენა რისკის მართვის დაგეგმვის პროცესის შემადგენელი ნაწილია. ერთი და იგივე რისკის მართვის სხვადასხვა ალტერნატივის შესაბამისი ბიუჯეტების შედგენა საფუძველს იძლევა ვიმსჯელოთ ამა თუ იმ ალტერნატივის ეფექტიანობაზე და ოპტიმალური ვარიანტი ავარჩიოთ.

გარდა ამისა, რისკის მართვის ბიუჯეტი რისკის კონტროლის ინსტრუმენტს წარმოადგენს – მისი მეშვეობით ხდება როგორც საკუთრივ საფრთხის შემცველი მოვლენის, ისე მის მოსაგვარებლად გატარებული ღონისძიების ფინანსური ნაწილის კონტროლი.

## ანტისარისკო ღონისძიების დანახარჯები

ანტისარისკო ღონისძიებას შეიძლება დანახარჯების სხვა-დასხვაგვარი სტრუქტურა გააჩნდეს, გამომდინარე ამ ღონისძიების სპეციფიკიდან.

მაგალითად, ინფორმაციის შექმნას, როგორც ანტისარისკო ღონისძიებას, დანახარჯების მარტივი სტრუქტურა გააჩნია – იგი შედგება ამ ინფორმაციის შექმნაზე განეული ფინანსური დანახარჯებისაგან. გადანყვეტილების მიმღები პირი მიმართავს თხოვნით სახელმწიფო დანესებულებას რაიმე სახის ოფიციალური ინფორმაციის მოწოდების ან შექმნის თაობაზე, ან კვლევით ორგანიზაციას გამოკვლევის, გამოკითხვის ან ინფორმაციის მოძიებასთან დაკავშირებული რომელიმე ქმედების განხორციელებასთან დაკავშირებით. აღნიშნული ორგანიზაციები ადგენენ (თუ ეს ინფორმაცია უფასო არ არის) მოთხოვნილი ინფორმაციის მოძიებისა და დამუშავების დანახარჯებს და განსაზღვრავენ ამ ინფორმაციის შექმნის ფასს. თუ გადანყვეტილების მიმღებ პირს აკმაყოფილებს დადგენილი ფასი, გარიგება შედგება.

თუ კომპანია საკუთარი ძალებით ახორციელებს ინფორმაციის მოძიებას, მაგალითად, მომხმარებელთა ფოკუსჯგუფის გამოკითხვას, მაშინ ამ მოქმედების დანახარჯების სტრუქტურა შეიძლება შემდეგი სახის იყოს:

ცხრილი 9.8. დანახარჯები ინფორმაციის მოპოვებაზე

#	დანახარჯების მუხლი	თანხა
1	ფოკუსჯგუფის წევრების მონევის ხარჯები	
2	კორესპონდენტების დაქირავების ხარჯები	
3	ანალიტიკოსთა შრომის ანაზღაურება	
4	კითხვარების შემუშავების და დაბეჭდვის ხარჯები	
5	სამივლინებო ხარჯები	
6	კომუნიკაციის ხარჯები	
7	საოფისე, კომუნალური და ადმინისტრირების ხარჯები	
	სულ	

ამავე დროს, კომპანიას შეიძლება გააჩნდეს სპეციალური განყოფილება, რომელიც ინფორმაციის მოძიებით და დამუშავებით იქნება დაკავებული. თუ ცხრილი 9.8 რისკის მართვის დისკრეტულ დანახარჯებს აჩვენებს, ცხრილში 9.9 რისკის მართვის უწყვეტ ხარჯებთან გვაქვს საქმე.

ცხრილი 9.9. დანახარჯები ინფორმაციის მოპოვებაზე

#	დანახარჯების მუხლი	თანხა
1	განყოფილების უფროსის წლიური ხელფასი	
2	ორი მთავარი სპეციალისტის წლიური ხელფასი	
3	სამი სპეციალისტის წლიური ხელფასი	
4	სამივლინებო ხარჯები	
5	კომუნიკაციის ხარჯები	
6	საოფისე და კომუნალური ხარჯები	
	სულ	

თავისთავად ცხადია, რომ ინფორმაციის მოპოვების ღონისძიებას ასევე ახლავს „ნარჩენი რისკი“ — ესაა ის ნარჩენი ბუნდოვანება, რომელიც მაინც რჩება ინფორმაციის მოპოვების შემდეგ და უარყოფითი შედეგის მიღების ალბათობას ტოვებს. ეს საკითხი ჩვენ უკვე განვიხილეთ დანვრილებით, როდესაც ამ ინსტრუმენტს ვსწავლობდით.

**თავის არიდება**, როგორც ანტისარისკო ღონისძიება, საკუთარ თავში პრინციპში არ მოიცავს არავითარ დანახარჯებს — ამ შემთხვევაში გადანყვეტილების მიმღები პირი უბრალოდ არ ახორციელებს სარისკო მოქმედებას, რომელიც დიდი საფრთხის შემცველია. მაგრამ თუ დაუუკვირდებით, მოცემულ ღონისძიებასაც გააჩნია დანახარჯები — ეს ხელიდან გაშვებული სარგებლის დანახარჯებია. ე. ი. თავის არიდების შედეგად ჩვენ უარი ვთქვით იმ შემოსავლებზე/მოგებაზე ან სხვა რაიმე სარგებელზე, რომელსაც ადგილი შეიძლებოდა ჰქონოდა, თუ კონკრეტულ სამენარმეო მოქმედებას თავს არ ავარიდებდით.

მაგალითისათვის კვლავ დავუბრუნდეთ მინდია ბერიძეს და მისი საცხოვს. მენარმე შეიძლება განიხილაგდეს რაიმე მოქმედებას, მაგალითად, ინვესტირებას ახალი ტიპის თონეში, რომელსაც ტესტირება არ გაუვლია. ეს ინვესტიცია მისთვის 0,90 ალბათობით დამთავრდება 30000 ლარის ზარალით, ხოლო 0,10 ალბათობით გამოიწვევს 100000 ლარის მოგებას. ეს ნიშნავს, რომ საშუალო სარგებელი ამ ოპერაციისაგან უდრის:  $0,90 \times (-30000) + 0,10 \times 100000 = -27000 + 10000 = -17000$ .

როგორც ვხედავთ, მოცემული ოპერაცია საშუალოდ უარყოფითი შედეგით მთავრდება, რაც მინდია ბერიძისათვის იმის ნიშანია, რომ ამგვარ მოქმედებას თავი უნდა აარიდოს, თუ, რა თქმა უნდა, იგი რისკის მოყვარული ადამიანი არაა, ან მოცემული დანაკარგი მისთვის არც ისე დიდი თანხაა და მისი კომპანიის ფინანსურ ნაკადებზე ძალიან არ იმოქმედებს. მაგრამ, როგორც ჩვენ უკვე გავარკვეით კურსის დასაწყისში, მინდია ბერიძე არ არის რისკის მოყვარული, მისი საცხოვს კი არც ისეთი მსხვილი ორგანიზაციაა, რომ მენარმე თავს სარისკო ოპერაციებში სახსრების დაბანდების

უფლება მისცეს. ცხადია, ის აირჩევს ამ ოპერაციის მიმართ თავის არიდების პოლიტიკას. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი რისკის მართვის ამ შემთხვევისათვის შედგენილ ბიუჯეტს აჩვენებს.

ცხრილი 9.10. რისკის მართვის ბიუჯეტი თავის არიდების პოლიტიკისათვის

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
ინვესტირება ახალი ტიპის თონეში ძირითადი მაჩვენებლები: 1. მოსალოდნელი ზარალის სიდიდე: 30000 ლ 2. ზარალის დადგომის ალბათობა: 0,90 3. რისკის ღირებულება: $0,90 \times 30000 = 27000$ ლ	თავის არიდება ძირითადი მაჩვენებლები: 1. დაკარგული მოგების სიდიდე: 100000 ლ 2. მოგების მიღების ალბათობა: 0,10 3. დაკარგული მოგების ღირებულება: $0,10 \times 100000 = 10000$ ლ
27000 ლ	10000 ლ

ცხრილი 9.10 გვიჩვენებს, რომ მინდია ბერიძემ დაკარგა 10000 ლ, სამაგიეროდ, თავი აარიდა 27000 ლ ზარალს. ცხრილი ნათლად აჩვენებს, რომ ისეთ ღონისძიებასაც კი, როგორც თავის არიდებაა, საკუთარი საბიუჯეტო ლოგიკა გააჩნია.

რამდენადაც უცნაურად არ უნდა ჟღერდეს, საკუთარი საბიუჯეტო ლოგიკა გააჩნია შეგუების ანტისარისკო ღონისძიებასაც. როგორც ერთხელ უკვე შევნიშნეთ, ამ მოქმედებას ღონისძიებასაც ვერ დაარქმევ, რადგან იგი გულისხმობს, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირი არ ახორციელებს არავითარ მოქმედებას და ღებულობს იმ ზარალს, რომელიც შეიძლება დადგეს.

შეგუებას, როგორც ანტისარისკო ღონისძიებას, საერთოდ არ გააჩნია დანახარჯების სტრუქტურა – შეგუება არ გულისხმობს რაიმე მოქმედებას, რომელიც შეიძლება ციფრებში აღწეროთ. მაგრამ მას გააჩნია ალტერნატიული ხარჯები – ესაა იმ მოქმედებათა ხარჯები, რომლებიც შეიძლებოდა გაგვეწია ამ რისკის მოგვარებასთან დაკავშირებით.

ცხრილი 9.11. რისკის მართვის ბიუჯეტი შეგუების პოლიტიკისათვის

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
წუნის წარმოშობა ძირითადი მაჩვენებლები: 1. წუნის წარმოშობის სიხშირე: 10-ჯერ წლის განმავლობაში. 2. ზარალის სიდიდე ერთ შემთხვევაზე: 35 ლ 3. რისკის ღირებულება: $10 \times 35 = 350$ ლ	დანადგარების მოდერნიზაცია ძირითადი მაჩვენებლები: 1. დანახარჯები მოდერნიზაციაზე: 10000 ლ; 2. მოდერნიზირებული დანადგარების სამსახურის ვადა 5 წელი; 3. ანტისარისკო ღონისძიების წლიური ღირებულება: 2000 ლ
350 ლ	2000 ლ

მოდით, კვლავ დაეუბრუნდეთ მინდია ბერიძეს, როგორც ცხრილში 9.10 ჩანს, მენარმეს გააჩნია წუნიაანი პროდუქტის წარმოშობის პრობლემა. წლის განმავლობაში 10-ჯერ ის 35 ლარის ზარალს ღებულობს, რაც ჯამში 350 ლარის წლიურ დანაკარგს იწვევს.

მინდია ბერიძე ეგუება ამ ზარალს. რატომ? იმიტომ, რომ დანადგარების მოდერნიზაცია იმ დონემდე, რომ წუნიაანი პროდუქტი საერთოდ არ იქნეს წარმოებული, მას 10000 ლარი დაუჯდება. ამდენად, მენარმეს ურჩევნია 350 ლარის ზარალი განიცადოს, ვიდრე 10000 ლარი დახარჯოს დანადგარების მოდერნიზაციაზე, მიუხედავად იმისა, რომ წლიურად ანტისარისკო ღონისძიება მხოლოდ 2000 ლარი ჯდება.

არის მეორე მიზეზი, თუ რატომ ეგუება მინდია ბერიძე მოცემულ საფრთხეს – მას 200000 ლარის წლიური ბრუნვა გააჩნია, რომელსაც მისთვის დაახლოებით 20000 ლარის მოგება მოაქვს. ამდენად, 350 ლარი მენარმისათვის არ წარმოადგენს ისეთ მნიშვნელოვან დანაკარგს, რომ მან მისი მოგვარების ღონისძიებები დაგვეგმოს და განახორციელოს.

დანახარჯების სტრუქტურა არ გააჩნია ლიმიტირების ანტიარისკო ღონისძიებასაც. სამაგიეროდ, მას გააჩნია ალტერნატიული ხარჯები, რომლებიც აჩვენებს, რა დაეკარგეთ იმის გამო, როცა ლიმიტირება განვახორციელებთ (ცხრილი 9.12).

ცხრილი 9.12. რისკის მართვის ბიუჯეტი ლიმიტირების პოლიტიკისათვის

რისკი	ანტიარისკო ღონისძიება
ინვესტირებული თანხის დაკარგვა ძირითადი მაჩვენებლები: 1. ინვესტირებული თანხის ოდენობა: 5000 ლ 2. საშუალო მოსალოდნელი მოგება ინვესტირებიდან: 1000 ლ მოგება X 0,60 ალბათობით + (-2000) ლ ზარალი X 0,40 ალბათობით = 600 ლ - 800 ლ = -200 ლ 3. რისკის ღირებულება: 2000 ლ X 0,40 = 800 ლ	ლიმიტირება ძირითადი მაჩვენებლები: 1. საინვესტიციო თანხის ლიმიტირება 2500 ლარამდე; 2. საშუალო მოსალოდნელი მოგება ლიმიტირებული ინვესტირებიდან: 500 ლ მოგება X 0,60 ალბათობით + (-1000) ლ ზარალი X 0,40 ალბათობით = 300 ლ - 400 ლ = -100 ლ 3. რისკის ღირებულება ლიმიტირების შემდეგ: 1000 ლ X 0,40 = 400 ლ
800 ლ	400 ლ

როგორც ვხედავთ, მინდია ბერიძეს გააჩნდა შესაძლებლობა განახორციელებინა სარისკო ინვესტირება 5000 ლარის ოდენობით რომელიმე ფინანსურ აქტივში, რაც მისთვის ნიშნავდა 20%-იან შემოსავალს 0,60 ალბათობით და 40%-იან ზარალს 0,40 ალბათობით. მისთვის ზარალის ღირებულება 800 ლ უტოლდება.

მაგრამ თუ მენარმე გადაწყვეტს გამოიყენოს ლიმიტირების პოლიტიკა და შეზღუდოს ფინანსურ აქტივებში ინვესტირებუ-

ლი თანხის ოდენობა 2500 ლარით, რისკის ღირებულება ამ შემთხვევაში 400 ლარამდე შემცირდება.

**რეზერვირების** პოლიტიკის განხორციელების დროს, ერთი შეხედვით აშკარაა, რაში მდგომარეობს ამ ანტისარისკო ღონისძიების დანახარჯები – ესაა ფინანსური ნაკადის ღირებულება, რომელიც ამა თუ იმ სახის რეზერვის შექმნაზე იქნა მიმართული. ამავე დროს, უნდა გვახსოვდეს, რომ რეზერვის შექმნაზე მიედინება სახსრები, რომლებიც, წინააღმდეგ შემთხვევაში, კვლავ ბრუნვაში იქნებოდნენ ჩაშვებულნი და კომპანიის მოგებას გაზრდიდნენ.

ცხრილი 9.13. რისკის მართვის ბიუჯეტი რეზერვირების პოლიტიკისათვის

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
<p>მასალებისა და ნედლეულის მონოდების დაგვიანება</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. მიმწოდებელმა შეიძლება დააგვიანოს მასალა-ნედლეულის მორიგი პარტიის მონოდება.</li> <li>2. დაგვიანებული პარტიის საშუალო ღირებულება: 55000 ლ</li> <li>3. დაგვიანების ალბათობა პარტიისათვის: 0,05</li> <li>4. წლის განმავლობაში მონოდებული პარტიების ოდენობა: 12</li> <li>5. მონოდებული მასალა-ნედლეულის საერთო ღირებულება: 660000 ლ</li> <li>6. დაგვიანების საშუალო მოსალოდნელი პერიოდი: 7 დღე. დაგვიანების გამო წარმოების პროცესის შეჩერების საშუალო ხანგრძლივობა: 5 დღე.</li> <li>7. 5 დღის განმავლობაში დაკარგული შემოსავლების სიდიდე წარმოების გაჩერების გამო: 47500ლ. დაკარგული მოგების სიდიდე 4750 ლ</li> </ol> <p>4750 ლ</p>	<p><b>რეზერვირება</b></p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. მასალა-ნედლეულის მარაგის გაკეთება დაგვიანების შემთხვევაში წარმოების პროცესის უწყვეტობის შესანარჩუნებლად.</li> <li>2. 5 დღის განმავლობაში საჭირო მასალა-ნედლეულის ღირებულება: 9500 ლ</li> <li>3. მოცემული სახსრების ბრუნვიდან ამოღების გამო დაკარგული შემოსავლების სიდიდე: 47500ლ. დაკარგული მოგების სიდიდე 4750 ლ</li> </ol> <p>4750 ლ</p>

ცხრილი 9.13-ის მიხედვით თუ ვიმსჯელებთ, რეზერვირების პოლიტიკის დანახარჯები დაკარგულ მოგებაში მდგომარეობს. ამავე დროს, რეზერვირების პოლიტიკა სწორედ მოგების დაკარგვის საფრთხის თავიდან აცილების მიზნით ხორციელდება. აღნიშნული ცხრილი აჩვენებს, რომ მასალა-ნედლეულის მონოდების დაგვიანების გამო, ჩვენ შეიძლება იგივე მოგება დაკვარგოთ, რასაც ვკარგავთ მასალა-ნედლეულის მარაგის შექმნის გამო. ეს ციფრები ტოლია იმ მიზეზით, რომ მოცემულ კომპანიაში ავანსირებული ნებისმიერი ფულადი რესურსი საშუალოდ ერთი და იგივე შედეგს უნდა იძლეოდეს.

გამოდის, რეზერვირების პოლიტიკა „თხა ვიყიდე, თხა გაყიდე“ პრინციპით მოქმედებს, მაგრამ ეს არ არის მართალი – კომპანიისათვის უმჯობესია უწყვეტი სანარმოო ციკლი იქონიოს, ვიდრე წარმოება გააჩეროს – წარმოების გაჩერება ბაზარზე მზა პროდუქციის მიწოდების შეფერხებას ნიშნავს, რასაც მოკლევადიან პერიოდში შემოსავლების ცხრილში აღნიშნული შემცირება მოსდევს, გრძელვადიან პერიოდში კი — სავაჭრო პარტნიორთა ნდობის და ბაზარზე კონკურენტული პოზიციების დაკარგვა, რაც შემოსავლებისა და მოგების ბევრად უფრო დიდ დანაკარგს ნიშნავს. ეს დანაკარგები 9.13 ცხრილის მარცხენა სვეტში რომ გვეჩვენებინა, აღმოჩნდებოდა, რომ რისკის ღირებულება ბევრად უფრო მაღალია, ვიდრე ანტისარისკო ღონისძიების დანახარჯები.

შედარებით მარტივია გადაცემის ანტისარისკო პოლიტიკის დანახარჯების იდენტიფიცირება. მაგალითად, ფაქტორინგის ღონისძიება გულისხმობს, რომ

ცხრილი 9.14. რისკის მართვის ბიუჯეტი ფაქტორინგის პოლიტიკისათვის

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
<p>დებიტორული დავალიანების არდაფარვა</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. დებიტორული დავალიანების სიდიდე: 100000 ლ</p> <p>2. ვალის არდაბრუნების ალბათობა: 0,15</p> <p>3. რისკის ღირებულება: <math>100000 \text{ ლ} \times 0,15 = 15000 \text{ ლ}</math></p>	<p>ფაქტორინგი</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. დებიტორული დავალიანების გაყიდვა ფაქტორინგულ კომპანიაზე</p> <p>2. გაყიდვის თანხა: 90000 ლ</p> <p>3. დაკარგული თანხა: 10000 ლ</p>
15000 ლ	10000 ლ

ფაქტორინგის ღონისძიების განხორციელების დანახარჯები დისკონის ის მნიშვნელობაა, რომლითაც კომპანია საკუთარ დებიტორულ დავალიანებას მიჰყიდის ფაქტორინგულ კომპანიას. თუ ფაქტორინგის ხელშეკრულების ღირებულება უფრო ნაკლებია, ვიდრე დებიტორული დავალიანების ვერმიღების რისკის ღირებულება, კომპანიას ანყობს მოცემული საფრთხე სხვას გადასცეს.

ერთობლივი მოქმედებების ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელებასთან დაკავშირებული დანახარჯები ლიმიტირების პოლიტიკასთან დაკავშირებული დანახარჯების ანალოგიურია. ცხრილში 9.12 ნაჩვენებია, რომ საფრთხის შემცველ რომელიმე ღონისძიებაში საკუთარი სახსრების დაბანდების შეზღუდვა ამცირებს რისკის მასშტაბებს. იგივე ეფექტი აქვს ერთობლივი მოქმედებების პოლიტიკასაც – ამ დროს ერთობლივ მოქმედებაში (ერთობლივი ინვესტიციები, ერთობლივი სარეკლამო კომპანია და ა.

შ.) მონაწილე პირები, ფაქტობრივად, ახორციელებენ დაბანდებულ სახსრების ლიმიტირებას, რითაც მცირდება თითოეულ მათგანზე მოსული მოსალოდნელი ზარალის სიდიდე.

რაც შეეხება **დაზღვევის** პოლიტიკასთან დაკავშირებულ დანახარჯებს, მათ ჩვენ უკვე შევეხეთ, როდესაც განვიხილავდით ცხრილს 9.1. ამ პოლიტიკის დანახარჯები სადაზღვევო პრემიისაგან შედგება, რომელსაც კომპანია სადაზღვევო ორგანიზაციას უხდის. როგორც უკვე არაერთხელ აღვნიშნეთ, სადაზღვევო პრემიის ოდენობა შეიძლება აჭარბებდეს დაზღვეული რისკის ღირებულებას მენარმის რისკისადმი უარყოფითი დამოკიდებულების გამო. ცხრილს 9.1 ჩვენ კიდევ დავუბრუნდებით ცოტა ქვემოთ და მის მოდერნიზებას განვახორციელებთ სარგებლებისა და დანაკარგების უფრო უკეთ ჩვენების მიზნით.

**დივერსიფიკაციის** ანტისარისკო პოლიტიკის განხორციელების დროს დანახარჯებში შეიძლება შევიდეს ინფორმაციის შეძენის ხარჯები, კონსულტანტის მომსახურების ხარჯები და პერსონალის ხარჯები, რომლებიც დივერსიფიცირების პოლიტიკის შემუშავებითა და რეალიზაციით იქნებიან დაკავებულნი. დივერსიფიცირების პოლიტიკა, რომელიც გულისხმობს რესურსების გადანაწილებას საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებაში რისკის საერთო დონის შემცირების მიზნით, საკუთარ თავში გულისხმობს, რომ უარყოფითი შედეგი, მაგალითად, დაბალი შემოსავალი ინვესტიციებზე, შეიძლება დადგეს, მაგრამ ბევრად უფრო ნაკლები ალბათობით, ვიდრე ეს დივერსიფიკაციის განხორციელებამდე იქნებოდა (იხ. ცხრილი 9.15)

ცხრილი 9.15. რისკის მართვის ბიუჯეტი დივერსიფიკაციის პოლიტიკისათვის

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
<p><b>არადივერსიფიცირებული ინვესტიცია</b> ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. დანაკარგი, რომელიც მოსალოდნელია ინვესტიციის განხორციელების შედეგად: 30000 ლ</p> <p>2. დანაკარგის ალბათობა: 0,25</p> <p>3. რისკის ღირებულება: 30000ლ X 0,25=7500ლ</p>	<p><b>დივერსიფიკაცია</b> ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. დანაკარგი, რომელიც მოსალოდნელია დივერსიფიცირებული პორტფელის პირობებში: 30000 ლ</p> <p>2. დანაკარგის ალბათობა: 0,10</p> <p>3. რისკის ღირებულება: 30000 ლ X 0,05 = 1500 ლ</p> <p>4. ექსპერტის კონსულტაცია დივერსიფიცირების თაობაზე: 1000 ლ</p> <p>5. ჯამში: 2500 ლ</p>
<b>7500 ლ</b>	<b>2500 ლ</b>

**ჰეჯირების** პოლიტიკის განხორციელების დანახარჯები შეიძლება მხოლოდ ელემენტარული კონტრაქტის დადების დანახარჯებისაგან შედგებოდეს. თუმცა დანახარჯები შეიძლება უფრო

მეტი იყოს – ინფორმაციის შექმნისა და ექსპერტების კონსულტაციების დანახარჯები. რა თქმა უნდა, ჰეჯირებას ახლავს მისი ალტერნატიული დანახარჯებიც. მაგალითისათვის, ესაა არმილებული შემოსავლები ფასების ცვლილებისაგან თავის დაცვის პროცესში არასწორი პროგნოზის გაკეთების შედეგად. ცხრილი 9.16 ჰეჯირების პოლიტიკასთან დაკავშირებულ დანახარჯებს აჩვენებს.

თუ გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა არასწორად შეაფასა ფასების ცვლილების ტენდენცია, მაგალითად, ფასების დაეარდნა სინამდვილეში შეიძლება 0,10 ალბათობით ფასდებოდეს, ხოლო ფასების ანევა 0,90 ალბათობით. ეს ნიშნავს, რომ ცხრილში 9.16 მოცემული ციფრები შეიცვლება და შედეგად, ცხრილის მარცხენა მხარეს ბევრად უფრო პატარა ციფრი ენერება, ვიდრე მარჯვენა მხარეს და მოცემული ორგანიზაცია უფრო მეტი ალბათობით დაკარგავს შემოსავლებს, ვიდრე თავს დაიცავს ფასების მერყეობისაგან.

თუმცა, აქვე უნდა ითქვას, რომ თუ გამოყენებულია ოფციონის ინსტრუმენტი, ფირმას ამ რისკისაგანაც შეუძლია დაცივას თავი. მაშინ 9.16 ცხრილის მარჯვენა მხარეს მთლიანად ქრება „ნარჩენი რისკის“ მუხლი და რჩება მხოლოდ დანახარჯები კონსულტაციასა და კონტრაქტის გაფორმებაზე.

ცხრილი 9.16. რისკის მართვის ბიუჯეტი ჰეჯირების პოლიტიკისათვის

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
<p>ფასების ვარდნის საფრთხე</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. დღევანდელი ფასი პროდუქტის ერთეულზე: 2 ლ</p> <p>2. ფასების ვარდნის პროგნოზი: 1 ლ-მდე</p> <p>3. ფასების ვარდნის შეფასებული ალბათობა: 0,80</p> <p>4. გაყიდვის დაგეგმილი მოცულობა: 50000 ერთეული</p> <p>5. შემოსავლების დანაკარგი ფასების ვარდნის გამო: 50000 ერთ. X 2 ლ – 50000 ერთ. X 1 ლ = 50000 ლ</p> <p>6. რისკის ღირებულება: 50000 ლ X 0,80 = 40000 ლ</p>	<p>ჰეჯირება</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. ფასების ცვლილების შესახებ კონსულტაციის ღირებულება: 1000 ლ</p> <p>2. 2 ლარად პროდუქციის გაყიდვაზე კონტრაქტის დადების დანახარჯები: 1000 ლ</p> <p>3. 3 ლარამდე ფასის ავარდნის ალბათობა: 0,10</p> <p>4. შემოსავლების დანაკარგი ფასის ავარდნის შემთხვევაში: 50000 ერთ. X 3 ლ – 50000 ერთ. X 2 ლ = 50000 ლ</p> <p>5. რისკის ღირებულება: 50000 ლ X 0,10 = 5000 ლ</p> <p>6. ჯამში რისკის ღირებულება პლუს კონტრაქტის შემუშავებისა და დადების დანახარჯები: 7000 ლ</p>
40000 ლ	7000 ლ

ოფციონის ინსტრუმენტი ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნას „ხარის“ ან „დათვის“ მიერ საკუთარი რისკების დაზღვევისათვის. ცხრილი 9.17 გვიჩვენებს, როგორ დადის „ნარჩენი რისკი“ ნულამდე, როდესაც „ხარი“ ამ ინსტრუმენტს იყენებს.

ცხრილი 9.17. რისკის მართვის ბიუჯეტი „ხარის“ პოლიტიკისათვის

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
<p>ფასების ვარდნის რისკი</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. დღევანდელი ფასი პროდუქტის ერთეულზე: 2 ლ</p> <p>2. დადებული ფიუჩერული კონტრაქტი დღევანდელ ფასად 20000 აქციის შეძენაზე, ამ აქციების 3 ლარად გაყიდვის იმედით</p> <p>2. ფასების ვარდნის პროგნოზი: 1 ლ-მდე</p> <p>3. ფასების ვარდნის შეფასებული ალბათობა: 0,20</p> <p>4. ზარალი ფასების ვარდნის გამო: 20000 აქცია X 2 ლ - 20000 აქცია X 1 ლ = 20000 ლ</p> <p>6. რისკის ღირებულება: 20000 ლ X 0,20 = 4000 ლ</p> <p style="text-align: center;"><b>4000 ლ</b></p>	<p>ოფციონი</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. ფასების ცვლილების შესახებ კონსულტაციის ღირებულება: 1000 ლ</p> <p>2. ოფციონის ტიპის კონტრაქტის დადების დანახარჯები: 1000 ლ</p> <p>3. ფასის ჩამოვარდნის შემთხვევაში „ხარი“ ახორციელებს თავის უფლებას არ შეიძინოს აქციები.</p> <p>4. ფასების ჩამოვარდნის შემთხვევაში ზარალის სიდიდე: 0 ლარი</p> <p>5. რისკის ღირებულება: 0 ლ X 0,20 = 0 ლ</p> <p>6. ჯამში რისკის ღირებულება პლუს კონტრაქტის შემუშავებისა და დადების დანახარჯები: 2000 ლ</p> <p style="text-align: center;"><b>2000 ლ</b></p>

რაც შეეხება დანახარჯებს საწარმოო პროცესების რეორგანიზაციაზე, ამ შემთხვევაშიც, ანტისარისკო პოლიტიკის დანახარჯები შედგება იმ საორგანიზაციო, წყვეტილი და უწყვეტი დანახარჯებისაგან, რომლებიც მოცემული პოლიტიკის განხორციელებისათვის არის საჭირო. რა თქმა უნდა, საწარმოო პროცესების რეორგანიზაციის დროს ასევე არსებობს „ნარჩენი რისკი“, რომელიც მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ბიუჯეტის შედგენის დროს.

მაგალითად, ავარიების რისკის მოგვარების მიზნით განხორციელებული ტექნიკური კონტროლის რეორგანიზაციის დანახარჯები შედგება კონტროლის ჯგუფის წევრების შრომის ანაზღაურებისაგან, ტექნიკური კონტროლის განვეისთვის განსაზღვრული აპარატურის შეძენისა და მონტაჟის ხარჯებისაგან (უფრო სწორად, ამ აპარატურის წლიური ცვეთის ღირებულებისაგან, თუ რისკის მართვის საანგარიშო წელი ერთ კალენდარულ წელიწადს მოიცავს), ასევე, სხვადასხვა საოფისე დანახარჯისაგან (იხ. ცხრილი 9.18)

**ცხრილი 9.18. რისკის მართვის ბიუჯეტი ტექნიკური კონტროლის რეორგანიზაციის პოლიტიკისათვის**

<b>რისკი</b>	<b>ანტისარისკო ღონისძიება</b>
<b>დანადგარების ავარიის საფრთხე</b> ძირითადი მაჩვენებლები: 1. სანარმოო დანადგარების ოდენობა: 25 2. წლის განმავლობაში დანადგარის გაფუჭების ალბათობა: 0,20 3. წლის განმავლობაში მოსალოდნელი ავარიების ოდენობა: 5 ავარია 4. ერთი დანადგარის რემონტის საშუალო დანახარჯები: 3500 ლ 5. ერთი დანადგარის გაფუჭების მიზეზით დაკარგული შემოსავლები: 5000 ლ, დაკარგული მოგება: 500 ლ 6. რისკის ღირებულება: 3500 ლ X 5 დანადგარი + 500 ლ X 5 დანადგარი = 20000 ლ	<b>ტექნიკური კონტროლის რეორგანიზაცია</b> ძირითადი მაჩვენებლები: 1. ტექნიკური კონტროლის განყოფილების წლიური ხელფასი: 3000 ლ 2. დანახარჯები კონტროლის სისტემის შექმნასა და მონტაჟზე: 5000 ლ. წლიური ცვეთა: 1000 ლ 3. სხვა ხარჯები: 500 ლ 4. ტექნიკური კონტროლის წლიური დანახარჯები სულ: 4500 ლ 5. „ნარჩენი რისკის“ ღირებულება: 0 ლ 6. ტექნიკური კონტროლის რეორგანიზაციის ხარჯებს პლუს „ნარჩენი რისკის“ ღირებულება: 4500 ლ
<b>20000 ლ</b>	<b>4500 ლ</b>

როგორც ჩანს ცხრილიდან 9.18, ტექნიკური კონტროლის რეორგანიზაცია კომპანიას 4500 ლარი დაუჯდა, რამაც, პრაქტიკულად, ნულამდე დაიყვანა მსხვილი სანარმოო ავარიების ოდენობა და ააცილა ორგანიზაციას როგორც კაპიტალური რემონტის ჩატარების აუცილებლობა, ისე მოგების დაკარგვის შესაძლებლობა.

**რისკის მართვის სარგებლები**

რისკის მართვის სარგებლების ჩამოთვლა ძალიან ადვილია. მათი კლასიფიცირების დროს ორი ძირითადი მახასიათებლის გამოყოფა შეიძლება: აბსოლუტური მახასიათებელი და ალბათური მახასიათებელი. რისკის მართვის სარგებლები 9.19 ცხრილშია მოყვანილი:

**ცხრილი 9.19. რისკის მართვის სარგებლები**

<b>აბსოლუტური მახასიათებელი</b>	<b>ალბათური მახასიათებელი</b>
შემოსავლების მოსალოდნელი დანაკარგის შემცირება	შემოსავლის დაკარგვის ალბათობის შემცირება
დანახარჯების მოსალოდნელი გადიდების მასშტაბის შემცირება	დანახარჯების მასშტაბის გადიდების ალბათობის შემცირება
მოსალოდნელი დანაკარგების მოცულობის შემცირება	დანაკარგების გაჩენის ალბათობის შემცირება

მაგალითისათვის, ავიღოთ შემოსავლების დაკარგვის რისკი. რისკის მართვის ბიუჯეტის ჩვენს პრინციპულ სქემას მივუმა-

ტოტ კიდევ ერთი სვეტი, სადაც რისკის მართვის სარგებლებს ჩავ-  
ნერთ (ცხრილი 9.20).

ცხრილი 9.20. რისკი, ანტისარისკო ღონისძიება და რისკის მართვის სარგებლე-  
ბი შემოსავლების დაკარგვის საფრთხის მართვის დროს

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება	რისკის მართვის სარგებ- ლები
შემოსავლის დაკარ- გვის საფრთხე ძირითადი მაჩვენებ- ლები: 1. შემოსავლების მო- სალოდნელი შემ- ცირების მასშტა- ბები: 50000 ლ 2. შემოსავლების შემცირების ალბა- თობა: 0,40 3. რისკის ღირებუ- ლება: 50000 ლ X 0,40 = 20000 ლ	ახალ ბაზარზე გასვლა ძირითადი მაჩვენებლები: 1. დანახარჯები ახალი ბაზრის შესწავლაზე: 5000 ლ 2. სარეკლამო კომპანიის ღირებულება: 7000 ლ 3. შემოსავლების მოსა- ლოდნელი შემცირების მასშტაბები: 5000 ლ 4. შემოსავლების შემცირე- ბის ალბათობა: 0,10 5. ნარჩენი რისკის ღირებუ- ლება: 5000 ლ X 0,10 = 500 ლ 6. ანტისარისკო ღონისძიე- ბას პლუს ნარჩენი რისკის ღირებულება: 12000 ლ + 500 ლ = 12500 ლ	შემოსავლის დაკარგვის საფრთხის შემცირება ძირითადი მაჩვენებლები: 1. შემოსავლების მოსა- ლოდნელი დანაკარგის შემცირება: 45000 ლ 2. შემოსავლების დაკარ- გვის ალბათობის შემცი- რება: 0,30 3. სარგებლის ღირებულე- ბა: 50000 ლ X 0,40 - 50000 ლ X 0,10 = 20000 ლ - 500 ლ = 19500 ლ
20000 ლ	12500 ლ	19500 ლ

როგორც ვხედავთ, შემოსავლის დაკარგვის საფრთხე  
20000 ლარითაა შეფასებული. ესაა შემოსავლის შემცირების 50000  
ლარის პროგნოზის ნამრავლი შემცირების 0,4 ალბათობაზე.

ცხრილის მეორე სვეტი კი გვიჩვენებს, რომ ანტისარისკო  
ღონისძიების განხორციელების შედეგად, რომელიც ახალი ბაზრე-  
ბის ათვისებას გულისხმობს, და რომელიც კომპანიას 12000 ლარი  
დაუჯდა, შემოსავლების შემცირების პროგნოზმა 50000 ლარიდან  
5000 ლარამდე იკლო. შემოსავლების შემცირების ალბათობამ კი —  
0,40-დან 0,10-მდე.

ცხრილის მესამე სვეტში უკვე რისკის მართვის სარგებლე-  
ბია წარმოდგენილი. როგორც ვხედავთ, მოსალოდნელი დანაკარ-  
გის მასშტაბები 45000 ლარით შემცირდა, ხოლო დანაკარგის ალბა-  
თობის მასშტაბები — 0,30-ით. საბოლოო ჯამში, რისკის ღირებუ-  
ლება 20000 ლარიდან 500 ლარამდე ჩამოვიდა, ანუ სარგებელმა  
19500 ლარი შეადგინა.

მესამე სვეტი, რომელშიც რისკის მართვის სარგებლებია  
წარმოდგენილი, პირველი და მეორე სვეტებიდან გამომდინარე-  
ობს. მასში წარმოდგენილია სხვაობა საწყის რისკსა და „ნარჩენ

რისკს“ შორის. მკითხველს ალბათ ახსოვს მესამე თავში წარმოდგენილი „მისაღები რისკის კონცეფცია“, რომელიც ნიშნავდა რისკის დონეს, რომელიც რჩება ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელების შემდეგ და მისაღებს წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიმღები პირებისათვის. აქ შეიძლება ვთქვათ, რომ „ნარჩენი რისკი“ და „მისაღები რისკი“ არ წარმოადგენს სინონიმებს. „ნარჩენი რისკი“ შეიძლება იყოს „მისაღები“ და შეიძლება არა. ამაზე უფრო დანვრილებით შემდეგ თავში შევჩერდებით.

ახლა კიდევ ერთი საკითხი უნდა განვიხილოთ. ესაა ინფორმაციის მოძიების საკითხი. პირველ რიგში, გავარკვიოთ, საიდან ვართ დარწმუნებულები, რომ შემოსავლის შემცირება მაინცდამაინც 50000 ლარითაა მოსალოდნელი? და რატომ გვგონია, რომ ამის ალბათობა მაინცდამაინც 0,40-ია და არა, მაგალითად, 0,57?

ამგვარი სახის ინფორმაცია შეიძლება ოთხი წყაროდან იქნეს მიღებული:

- **საკუთარი გამოცდილება.** მოცემულ კომპანიას შეიძლება გააჩნდეს მსგავსი ტიპის პროდუქტების ბაზარზე წინსვლის მრავალწლიანი გამოცდილება და შეუძლია მეტ-ნაკლები სიზუსტით განსაზღვროს, საქონლის სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზე იმყოფება მოცემული პროდუქტი და შემოსავლების როგორი ცვლილება შეიძლება იყოს მოსალოდნელი საპროგნოზო პერიოდში.

- **სხვისი გამოცდილება.** კომპანია შეიძლება ფლობდეს ინფორმაციას მსგავსი პროდუქტების ბაზარზე წინსვლის სხვა კომპანიების გამოცდილების შესახებ. ეს შეიძლება იყოს კონკურენტის გამოცდილება, რომელიც მასზე დაკვირვების პროცესში იქნა მოგროვებული; წინამორბედის ან სხვა კომპანიის გამოცდილება, რომელსაც აღნიშნული ორგანიზაციებიდან მოცემულ კომპანიაში სამუშაოდ გადმოსული სპეციალისტები ფლობენ; ცოდნა მსგავს ბაზარზე მომუშავე სხვადასხვა კომპანიების გამოცდილების შესახებ, რომელიც სპეციალიზებული ჟურნალებიდან, ღია და ფასიანი ელექტრონული ბაზებიდან, ინტერნეტწყაროებიდან იქნა მოძიებული და ა. შ.

- **კონსულტაცია.** კომპანია შეიძლება სარგებლობდეს ექსპერტების კონსულტაციით, რომელთაც სპეციალიზებული თეორიული და პრაქტიკული ცოდნა გააჩნიათ ამ სფეროში.

- **გამოკითხვები.** კომპანიას შეუძლია აარჩიოს ფოკუს-ჯგუფი და მათზე დაკვირვების მეშვეობით ახდენდეს რეალიზაციიდან შემოსავლების ცვლილების პროგნოზირებას.

- **თეორია.** გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს შეუძლიათ დაეყრდნონ მარკეტინგის თეორიას; აგრეთვე, სამეცნიერო გამოკვლევებს, რომლებიც ამ მიმართულებით ხორციელდება და ა. შ.

ჩვენი ანალიზის მეორე ეტაპი შედარებით ადვილი გადასალახავია. ის, თუ რამდენი დაგვიჯდება ახალი ბაზრის გამოკვლევა და სარეკლამო კომპანიის განხორციელება, არ არის ძნელი საანგარიშო. გადანყვეტილების მიმღებ პირს შეუძლია შეიმუშაოს მოცემული ღონისძიებების საკუთარი ძალებით განხორციელების გეგმა ან მიმართოს სპეციალიზებულ მარკეტინგულ, სარეკლამო ორგანიზაციას.

მაგრამ ბოლო ეტაპზე უფრო მეტი დაფიქრება გვმართებს. საიდან ვიცით ასე ზუსტად, რომ შემოსავლის დაკარგვის რისკი 5000 ლარამდე შემცირდა, ხოლო დაკარგვის ალბათობა – 0,10-მდე? ამ შემთხვევაში უნდა არსებობდეს პირდაპირი კავშირი განხორციელებულ ანტისარისკო ღონისძიებებსა და „ნარჩენ რისკს“ შორის. აქ კვლავ დაგვეხმარება ინფორმაციის ზემოთ აღნიშნული ოთხი წყარო:

- **საკუთარი გამოცდილება.** შესაძლოა, კომპანია წლების განმავლობაში აკვირდება იმ ეფექტს, რომელიც, მაგალითად, სარეკლამო ღონისძიებას აქვს გაყიდვების მოცულობის ცვლილებაზე. აქედან გამომდინარე, მან შეიძლება ივარაუდოს, მოცემული მასშტაბის სარეკლამო ღონისძიება ბაზარზე გამოსულ მომხმარებელთა რა ნაწილს მოიზიდავს. ამდენად, კომპანიას შეუძლია ციფრებით დააკავშიროს ერთმანეთს აღწერილი ანტისარისკო ღონისძიება და რისკის მასშტაბების შემცირება.

- **სხვისი გამოცდილება.** აქ, უბრალოდ, გავიმეორებთ ზევით ნათქვამს, რომ კომპანია შეიძლება ფლობდეს ინფორმაციას მსგავსი პროდუქტების ბაზარზე წინსვლის სხვა კომპანიების გამოცდილების შესახებ.

- **კონსულტაცია.** კვალიფიცირებულ ექსპერტებს ასევე შეუძლიათ მისცენ რჩევა განსახორციელებელი ღონისძიების მასშტაბისა და მისი მოსალოდნელი ეფექტის შესახებ.

- **გამოკითხვები.** კომპანიამ, ისევე ფოკუსჯგუფზე დაკვირვების მეშვეობით, შეიძლება დაადგინოს, რამდენად ეფექტურია დაგეგმილი ანტისარისკო ღონისძიებები შემოსავლების დანაკარგის მასშტაბების შემცირების თვალსაზრისით.

- **თეორია.** მარკეტინგის სფეროში განხორციელებული სამეცნიერო კვლევები, შესაძლებელია, ამგვარი ინფორმაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი წყარო აღმოჩნდეს. გადანყვეტილების მიმღებმა პირმა შეიძლება სამეცნიერო ჟურნალში მიაგნოს მათემატიკურ დამოკიდებულებას, რომელიც აღწერს ურთიერთობას სარეკლამო კომპანიის მასშტაბსა და მომხმარებლის რეაქციას შორის და ჟურნალის ეგზემპლარის ფასად მოიპოვოს ბაზარზე მუშაობის პრაქტიკული ინსტრუმენტი, რომლის მოპოვებისთვისაც,

სხვა შემთხვევაში, ექსპერტის კონსულტაციის ღირებულების გადახდა მოუწევდა. აქვე უნდა ითქვას, რომ შტატში პროფესიონალი მარკეტოლოგების ყოფნის შემთხვევაში, კომპანიას თავისუფლად შეეძლება ამგვარი ფორმულა საკუთარი ძალითაც შეიმუშაოს.

რისკის მართვის სარგებლებთან დაკავშირებით, მხოლოდ ერთი საკითხის განხილვა დაგვრჩა. ესაა მენარმის „სიმშვიდე“.

„სიმშვიდე“ წარმოადგენს იმ სუბიექტურ, ფსიქოლოგიურ სარგებელს; შინაგანი კმაყოფილების დონეს; განწყობას, რომ „ყველაფერი კარგადაა“, — რომელიც ეუფლება გადანყვეტილების მიმღებ პირს მას შემდეგ, რაც რისკის მართვის დაგეგმვის ეტაპი დასრულებულია და რეალიზაციის ეტაპი იწყება.

„სიმშვიდე“ წმინდა ინდივიდუალური ცნებაა, მაგრამ ჩვენი ანალიზის მიზნებისათვის შევეცდებით იგი ლარებში გამოვსახოთ. ამისათვის დავუბრუნდებით ცხრილს 9.1, სადაც ჩვენ დაზღვევის ანტისარისკო პოლიტიკის ბიუჯეტი განვიხილეთ და ამ ცხრილის მოდერნიზებას გავაკეთებთ (იხ. ცხრილი 9.21.)

ცხრილი 9.21. რისკის მართვის ბიუჯეტი მენარმის „სიმშვიდის“ გათვალისწინებით

რისკი	ანტისარისკო ღონისძიება
<p>ტივრთის გაფუჭების რისკი</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ტივრთის სახეობა: ლენის ბოთლი.</li> <li>2. ტივრთის ოდენობა: 2000 ც</li> <li>3. ტივრთის ღირებულება: 30000 ლ</li> <li>4. ტივრთის სრული დაკარგვის ალბათობა: 0,10</li> <li>5. ტივრთის გაფუჭების რისკის ღირებულება: 30000 ლ X 0,10 = 3000 ლ</li> </ol>	<p>ტივრთის დაზღვევა</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. დაზღვეული ტივრთი: 30000 ლ ღირებულების 2000 ც ლენის ბოთლი</li> <li>2. სადაზღვევო პრემიის ოდენობა: 3500 ლ</li> <li>3. კომპენსაცია სადაზღვევო შემთხვევის დადგომის შემთხვევაში: დანაკარგის სრული ღირებულება</li> <li>4. მენარმის „სიმშვიდე“: 700 ლ</li> <li>5. ანტისარისკო ღონისძიების დანახარჯებს მინუს მენარმის „სიმშვიდე“: 3500 - 700 = 2800 ლ</li> </ol>
3000 ლ	2800 ლ

თუ შევადარებთ ერთმანეთს, ცხრილი 9.21. თითქმის მთლიანად იმეორებს ცხრილს 9.1, გარდა მარჯვენა სვეტის მეორე სტრიქონის მეხუთე პუნქტისა, რომელიც აჩვენებს, რომ მას შემდეგ, რაც ტივრთი დააზღვია, მენარმე „დამშვიდდა“. ეს „სიმშვიდე“ ჩვენ 700 ლარად შევაფასეთ.

რატომ მოვიქცით ასე? ამით შევეცადეთ გვეჩვენებინა, რომ იმ შემთხვევაში, როდესაც რისკის ღირებულება გამოგდის უფრო ნაკლები, ვიდრე ანტისარისკო ღონისძიების დანახარჯები, მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ ანტისარისკო ღონისძიებას ახ-

ლავს ისეთი ფარული სარგებელი, როგორც გადაწყვეტილების მიმღები პირის „სიმშვიდე“. სწორედ ამ „სიმშვიდის“ ციფრობრივი გამოხატულება წარმოადგენს იმ ფაქტორს, რომელიც ამცირებს ანტისარისკო ღონისძიების დანახარჯებს და მას რისკის ღირებულებაზე უფრო ნაკლებს ხდის, რაც ნაჩვენებია კიდეც ცხრილში 9.21.

ამდენად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ პრინციპი — „სარგებლები-დანახარჯები“ — ყოველთვის უდევს საფუძვლად რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენის პროცესს.

### დანახარჯებისა და სარგებლების შედარება

მოცემულ ქვეთავში ჩვენ წარმოვადგენთ რისკის მართვის ბიუჯეტის კიდე ერთ პრინციპულ სქემას (ცხრილი 9.22), რომელიც ოდნავ განსხვავებულად წარმოგვიდგენს რისკის მართვის პროცესის ფინანსურ მახასიათებლებს. ამ შემთხვევაში, ჩვენ შევადარებთ ერთმანეთს არა რისკის ღირებულებას და ანტისარისკო ღონისძიებას „ნარჩენ რისკთან“ ერთად, არამედ ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელების დანახარჯებსა და ანტისარისკო ღონისძიების სარგებლებს.

ამგვარი სქემა უფრო ახლოს დგას ბიუჯეტის კლასიკურ გაგებასთან, რომელშიც შემოსავლები და დანახარჯები არის დაფიქსირებული. ჩვენ მიერ ცხრილში 9.22 წარმოდგენილი რისკის მართვის ბიუჯეტის სქემა 3 გამომდინარეობს სქემებიდან 1 და 2, რადგან იყენებს მათში არსებულ ინფორმაციას. სქემა 3 უფრო მარტივია და უფრო მკაფიოდ გვიჩვენებს პასუხს კითხვებზე: რა დაგეხარჯა? რა შედეგი მივიღეთ?

9.22. რისკის მართვის ბიუჯეტის სქემა #3

ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელების დანახარჯები	ანტისარისკო ღონისძიების სარგებლები
1. წყვეტილი დანახარჯები; 2. უწყვეტი დანახარჯები.	1. შემოსავლების მოსალოდნელი დანაკარგის სიდიდის შემცირება; 2. შემოსავლების მოსალოდნელი დანაკარგის ალბათობის შემცირება; 3. დანახარჯების მოსალოდნელი გადიდების სიდიდის შემცირება; 4. დანახარჯების მოსალოდნელი გადიდების ალბათობის შემცირება; 5. მოსალოდნელი დანაკარგების სიდიდის შემცირება; 6. მოსალოდნელი დანაკარგების ალბათობის შემცირება. 7. მენარმის „სიმშვიდის“ ზრდა.
ანტისარისკო ღონისძიების ჯამური ღირებულება	ანტისარისკო ღონისძიების ჯამური სარგებლები

როგორც ვხედავთ ცხრილში 9.22, მარცხენა სვეტში წარმოდგენილია ანტისარისკო ღონისძიების დანახარჯები. ამ დანახარჯებზე ჩვენ უკვე ვილაპარაკეთ ცოტა ზევით.

ცხრილის მარჯვენა სვეტში წარმოდგენილია რისკის მართვის სარგებლის ყველა შესაძლო შემთხვევა, პლუს მენარმის „სიმ-შიდე“. რისკის მართვის სარგებლების იდენტიფიცირების პრინციპები ჩვენ ასევე გავარჩიეთ წინა ქვეთავში.

იმისათვის, რომ მაგალითის მეშვეობით დაგვენახა, რა ფორმა აქვს სქემას 3, ჩვენ ავიღეთ და ცხრილი 9.20 „გადავამღეთ“ (იხ. ცხრილი 9.23).

9.23. რისკის მართვის ბიუჯეტის მაგალითი #3 პრინციპული სქემის 9.24. გამოყენებით

დანახარჯები ანტისარისკო ღონისძიებაზე	სარგებლები ანტისარისკო ღონისძიებისაგან
<p>ახალ ბაზარზე გასვლა</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. დანახარჯები ახალი ბაზრის შესწავლაზე: 5000 ლ</p> <p>2. სარეკლამო კომპანიის ღირებულება: 7000 ლ</p> <p>3. სულ დანახარჯები: 12000 ლ</p>	<p>შემოსავლის დაკარგვის საფრთხის შემცირება</p> <p>ძირითადი მაჩვენებლები:</p> <p>1. შემოსავლების მოსალოდნელი დანაკარგის შემცირება: 45000 ლ</p> <p>2. შემოსავლების დაკარგვის ალბათობის შემცირება: 0,30</p> <p>სარგებლის ღირებულება: 50000 ლ X 0,40 - 5000 ლ X 0,10 = 20000 ლ - 500 ლ = 19500 ლ</p>
12000 ლარი	19500 ლარი

როგორც ვხედავთ, პრინციპული სქემა 3, მიუხედავად იმისა, რომ ნაკლებ ინფორმაციას შეიცავს რისკის შესახებ, უფრო მოსახერხებელია სარგებლებისა და დანახარჯების შედარებისათვის. გადანყვეტილების მიმღებ პირს შეუძლია ამ სქემის საფუძველზე გამოიტანოს ელემენტარული დასკვნა იმის თაობაზე, რომ 12000 ლარის დანახარჯის განევით, კომპანიამ 19500 ლარის სარგებელი მიიღოს.

### ძირითადი ცნებები

რისკის მართვის ბიუჯეტი

რისკის მართვის მარტივი ბიუჯეტი

რისკის მართვის დეტალიზებული ბიუჯეტი

რისკის მართვის წყვეტილი დანახარჯები

რისკის მართვის უწყვეტი დანახარჯები

განსაზღვრული რისკის მართვის ბიუჯეტი

ნაწილობრივ განსაზღვრული რისკის მართვის ბიუჯეტი

განუსაზღვრელი რისკის მართვის ბიუჯეტი

რისკის მართვის ბიუჯეტის სქემა 1

რისკის მართვის ბიუჯეტის სქემა 2

ნარჩენი რისკი

რისკის მართვის დანახარჯები

### კითხვები განმეორებისათვის

1. რა არის რისკის მართვის ბიუჯეტი?
2. რა მიზნების მიღწევას ემსახურება რისკის მართვის ბიუჯეტის შედგენა?
3. როგორია რისკის მართვის მარტივი ბიუჯეტი?
4. როგორია რისკის მართვის დეტალიზებული ბიუჯეტი?
5. რა არის რისკის მართვის წყვეტილი ხარჯები?
6. რა არის რისკის მართვის უწყვეტი ხარჯები?
7. როგორ აისახება რისკის მართვის ბიუჯეტში გრძელვადიანი აქტივების შექმნასთან დაკავშირებული ხარჯები?
8. რა არის ასახული განსაზღვრული რისკის მართვის ბიუჯეტში?
9. რა არის ასახული ნაწილობრივ განსაზღვრული რისკის მართვის ბიუჯეტში?
10. რა არის ასახული განუსაზღვრელი რისკის მართვის ბიუჯეტში?
11. რა ელემენტებისაგან შედგება რისკის მართვის ბიუჯეტის სქემა 1?
12. რა ელემენტებისაგან შედგება რისკის მართვის ბიუჯეტის სქემა 2?
13. რა ელემენტებისაგან შედგება რისკის მართვის ბიუჯეტის სქემა 3?
14. რას ნიშნავს „ნარჩენი რისკი“?
15. რას გულისხმობს ინფორმაციის მოგროვების ეტაპი?
16. რას გულისხმობს რისკის ღირებულების განერის ეტაპი?
17. რას გულისხმობს ანტისარისკო ღონისძიების ხარჯების განერის ეტაპი?
18. რას გულისხმობს „ნარჩენი რისკის“ იდენტიფიცირების ეტაპი?
19. რას გულისხმობს ბალანსის გამოყენების ეტაპი?
20. რა სპეციფიკა აქვს ინფორმაციის შექმნის პოლიტიკის დანახარჯებს?
21. რა სპეციფიკა აქვს თავის არიდების პოლიტიკის დანახარჯებს?
22. რა სპეციფიკა აქვს შეგუების პოლიტიკის დანახარჯებს?
23. რა სპეციფიკა აქვს ლიმიტირების პოლიტიკის დანახარჯებს?
24. რა სპეციფიკა აქვს რეზერვირების პოლიტიკის დანახარჯებს?
25. რა სპეციფიკა აქვს გადაცემის პოლიტიკის დანახარჯებს?
26. რა სპეციფიკა აქვს ერთობლივი მოქმედებების პოლიტიკის დანახარჯებს?
27. რა სპეციფიკა აქვს დაზღვევის პოლიტიკის დანახარჯებს?
28. რა სპეციფიკა აქვს დივერსიფიკაციის პოლიტიკის დანახარჯებს?
29. რა სპეციფიკა აქვს ჰეჯირების პოლიტიკის დანახარჯებს?
30. რა სპეციფიკა აქვს სანარმოო პროცესების რეორგანიზაციის პოლიტიკის დანახარჯებს?
31. რისკის მართვის რა სარგებლები არსებობს?
32. რა არის მენარმის „სიმშვიდე“?

### ამოცანები

1. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ საკონდიტრო ფაბრიკის მენეჯერი ხართ. თქვენი კომპანია დგას წუნდებული პროდუქციის გამოშვების საფრთხის წინაშე მონოდებული რძის დაბალი ხარისხის გამო, რაც, საბოლოო ჯამში, იწვევს კომპანიის წარმოების ხარჯების გადიდებას და მოგების შემცირებას. შეიმუშავეთ ერთი ღონისძიება და შექმენით რისკის მართვის მარტივი ბიუჯეტი. დაუშვით, რომ აღწერილი რისკი აბსოლუტურად განსაზღვრულ რისკს წარმოადგენს. მოიფიქრეთ რისკის, ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების დანახარჯის და „ნარჩენი რისკის“ ღირებულებათა შემადგენელი ელემენტები.

2. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ სატრანსპორტო კომპანიის მენეჯერი ხართ. თქვენი კომპანია, სანავის ფასის მკვეთრი გადიდების გამო, წარმოების ხარჯების ზრდისა და, საბოლოო ჯამში, მოგების შემცირების საფრთხის წინაშე დგას. შეიმუშავეთ ერთზე მეტი ანტისარისკო ღონისძიება და შექმენით რისკის მართვის დეტალიზებული ბიუჯეტი. დაუშვით, რომ აღწერილი რისკი ნაწილობრივ განსაზღვრულ რისკს წარმოადგენს. მოიფიქრეთ რისკის, ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების დანახარჯის და „წარჩენი რისკის“ ღირებულებათა შემადგენელი ელემენტები.
3. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ სამკერვალო ფაბრიკის მენეჯერი. თქვენი კომპანია დგას პროდუქციის ასორტიმენტის მცდარი არჩევანის საფრთხის წინაშე, რომელიც გამოწვეულია მოშავალში მოდის ცვლილებასთან დაკავშირებული ბუნდოვანებით. არასწორი საასორტიმენტო პოლიტიკა ნიშნავს შემოსავლებისა და, შესაბამისად, მოგების შემცირებას კომპანიისათვის. შეიმუშავეთ ერთი ან მეტი ანტისარისკო ღონისძიება, რომელიც მოიცავს როგორც წყვეტილ, ისე უწყვეტ ხარჯებს და შექმენით რისკის მართვის მარტივი ან დეტალიზებული ბიუჯეტი. დაუშვით, რომ აღწერილი რისკი განსაზღვრულ რისკს წარმოადგენს. მოიფიქრეთ რისკის, ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების დანახარჯის და „წარჩენი რისკის“ ღირებულებათა შემადგენელი ელემენტები.
4. დაეუშვათ, თქვენ ატრაქციონების პარკის დირექტორი ბრძანდებით. თქვენი პარკი რამდენიმე ათეული ატრაქციონისაგან შედგება. თქვენ დგახართ ატრაქციონების მწყობრიდან გამოსვლის შესახებ ოპერატიული ინფორმაციის და, შესაბამისად, დროული რემონტის განხორციელების დაგვიანების საფრთხის წინაშე. შეიმუშავეთ მოცემული რისკის მოგვარების ღონისძიება, რომლის ერთ-ერთ ელემენტს რაიმე გრძელვადიანი აქტივის შექმნა წარმოადგენს და შექმენით რისკის მართვის ბიუჯეტი. მოიფიქრეთ რისკის, ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების დანახარჯის და „წარჩენი რისკის“ ღირებულებათა შემადგენელი ელემენტები.
5. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ სარეცხი საშუალებების ქარხნის დირექტორი ხართ. თქვენი კომპანია დგას ხანძრის საფრთხის წინაშე. განიხილეთ დაზღვევის შექმნის საფრთხე, როგორც აღნიშნული რისკის მოგვარების ღონისძიება და შექმენით რისკის მართვის ბიუჯეტი. გამოიყენეთ მენარმის „სიმძვირის“ ცნება ბიუჯეტის შექმნის დროს. მოიფიქრეთ რისკის, ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების დანახარჯის და „წარჩენი რისკის“ ღირებულებათა შემადგენელი ელემენტები.
6. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ჯართის გადაწყვიდელი. თქვენ გაგაჩნიათ რამდენიმე პუნქტი, სადაც ყიდულობთ ჯართს, რომელიც შემდეგ ექსპორტზე გაგაქვთ. თქვენ გსურთ ნლების მანძილზე დაგროვებული გაუნაწილებელი მოგების ინვესტირება ფოლადსახმელ საამბროში, მაგრამ დგახართ საინვესტიციო რისკის წინაშე. განიხილეთ ერთობლივ მოქმედებების შექმნის საფრთხე, როგორც აღნიშნული რისკის მოგვარების ღონისძიება და შექმენით რისკის მართვის ბიუჯეტი. მოიფიქრეთ რისკის, ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების დანახარჯის და „წარჩენი რისკის“ ღირებულებათა შემადგენელი ელემენტები.
7. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ სიმინდის მწარმოებელი. თქვენი საქმიანობა დგას სიმინდზე ფასების დაკარგვის რისკის წინაშე. განიხილეთ ჰეჯირება, როგორც მოცემული რისკის მოგვარების ღონისძიება და შექმენით რისკის მართვის ბიუჯეტი. მოიფიქრეთ რისკის, ანტისარისკო სტრატეგიის განხორციელების დანახარჯის და „წარჩენი რისკის“ ღირებულებათა შემადგენელი ელემენტები.
8. გადააკეთეთ ყველა წინა ამოხსნილი ამოცანის რისკის მართვის ბიუჯეტი და წარმოადგინეთ ისინი რისკის მართვის 3 სქემის მიხედვით.

## თავი 10. რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასება

### ეფექტიანობის შეფასების მიზანი

ჩვენ გადავედით რისკების მართვის პროცესის ბოლო, შეფასების ეტაპზე. ამ ეტაპზე რისკის მართვის ეფექტიანობა ფასდება და მიიღება საბოლოო დასკვნა განხორციელებული ანტისარისკო სტრატეგიის ნარმატივების ან ნარუმატივობის შესახებ.

**ეფექტიანობის შეფასების მიზანია გაკეთდეს დასკვნა იმის შესახებ, მიღწეულ იქნა თუ არა რისკის მართვის მიზანი.**

ეფექტიანობის შეფასების მიზანი რამდენიმე ამოცანის რეალიზაციას ნიშნავს:

- ეფექტიანობის შეფასების პრინციპის შერჩევა;
- ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებელთა სისტემის შედგენა;
- ეფექტიანობის კრიტერიუმების დადგენა;
- ეფექტიანობის შეფასება.

**ეფექტიანობის შეფასების პრინციპი** წარმოადგენს იმ ძირითად პოსტულატს, რომელსაც ეყრდნობა ეფექტიანობის შეფასების პროცესი. მაგალითად, პრინციპი, რომლის მიხედვითაც ეფექტიანად ჩაითვლება ანტისარისკო ღონისძიება, რომლის განხორციელებაზე განუთლი დანახარჯები უფრო ნაკლებია, ვიდრე სარგებლები ამ ღონისძიების დანახარჯებისაგან, სწორედ ასეთ პრინციპს წარმოადგენს. რა თქმა უნდა, ეს პრინციპი („სარგებლები-დანახარჯები“) ძირეულ ეკონომიკურ პრინციპს წარმოადგენს, თუმცა რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების მიზნით, შესაძლოა, სრულიად განსხვავებული პოსტულატი იქნეს გამოყენებული. მაგალითად, რისკის მართვის ანტისარისკო ღონისძიება ეფექტიანად ჩაითვლება, თუ იგი გეგმის სრული შესაბამისობით განხორციელდება მხოლოდ წვრილმანი გადახრებით. რისკის მართვის ეფექტიანობის პრინციპებზე ქვემოთ უფრო ფართოდ შევჩერდებით.

**ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებელთა სისტემა** უშუალოდ ეყრდნობა ეფექტიანობის შეფასების არჩეულ პოსტულატს. თუ რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების ძირითად პრინციპად შერჩეულია სარგებლების გადაჭარბება დანახარჯებზე, მაშინ ყველა შემუშავებული ინდიკატორი თავისი შინაარსით ასახავს სხვადასხვა სახის სარგებლებს და სხვადასხვა სახის დანახარჯებს, რომლებიც რისკის მართვას ახლავს თან.

ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავების პროცედურა დიდად არ განსხვავდება რისკის კონტროლის მაჩვენებელთა შემუშავების პროცედურისაგან. ასევე, არ არის დიდი განსხვავება ეფექტიანობის კრიტერიუმების დადგენის პროცესში, როდესაც გადანყვეტილების მიმღები პირი განსაზღვრავს,

მაჩვენებლის რა მნიშვნელობა არის მისთვის „მისაღები“, „მიუღებელი“, „ნაწილობრივ მისაღები“ და ა. შ.

**ეფექტიანობის შეფასება** დასკვნის გაკეთებას ნიშნავს. გადაწყვეტილების მიმღები პირი აკეთებს საბოლოო დასკვნას რისკის მართვის პროცესის წარმატებულობის ან წარუმატებლობის შესახებ. თავისთავად ცხადია, რომ რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასება გარკვეულ უკუკავშირსაც გულისხმობს. ეფექტიანობის შეფასებას აუცილებლად უნდა ახლდეს მსჯელობა იმის თაობაზე, თუ რაში მდგომარეობდა წარმატებული ან წარუმატებელი მართვის შეცდომები. ეს მნიშვნელოვანია შემდგომში მსგავსი საფრთხეების ეფექტიანი მართვის დაგეგმვისა და ორგანიზებისათვის.

### ეფექტიანობის პრინციპები

ეფექტიანობის შეფასებისათვის გამოიყენება იგივე პრინციპები, რომლებსაც ჩვენ რისკის მოგვარების ღონისძიებების განხილვისას შევხვდით ქვეთავში „სახელმძღვანელო პრინციპები“. თუ ადრე ამ პრინციპებს ვეყრდნობოდით ანტისარისკო სტრატეგიების დაგეგმვის პროცესში, ამჯერად მათ რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასებისათვის გამოვიყენებთ.

1. **მიზნის პრინციპი.** ამ პრინციპის საფუძველზე შემუშავებული მაჩვენებლები ზომავენ, რამდენად იქნა მიღწეული რისკის მართვის მიზანი. მაგალითად, თუ მართვის მიზანი იყო ტრანსპორტირების დროს დანაკარგების შემცირება 10%-ით, შეიძლება შემუშავდეს მაჩვენებელი, რომელიც გაზომავს, ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელების შემდეგ მართლაც მოხდა თუ არა ტრანსპორტირების დროს დანაკარგების შემცირება სამიზნე მაჩვენებლით.

2. **ალტერნატივების სიმრავლის პრინციპი.** ამ პრინციპის საფუძველზე შემუშავებული მაჩვენებლები ზომავენ, რამდენად სჯობს მიზნის მიღწევის თუ ეკონომიურობის თვალსაზრისით რისკის მართვის შერჩეული მეთოდი სხვა ალტერნატივებს. მაგალითად, ტრანსპორტირების დროს დანაკარგების შემცირების მიზნით გამოყენებული ძარაზე საქონლის დაღაგების ახალი მეთოდი შეიძლება სჯობდეს სხვა მეთოდებს იმით, რომ თუ სხვა მეთოდები 5, 7 და 8%-ით ამცირებს დანაკარგების მოცულობას, მოცემული მეთოდი კი — 10%-ით. იგივე შეიძლება ითქვას ეკონომიურობასთან დაკავშირებითაც — შესაძლოა, აღნიშნული მეთოდი, სხვა მეთოდების მსგავსად, იწვევდეს დანაკარგების შემცირებას 10%-ით, მაგრამა მისი განხორციელება ყველაზე იაფი აღმოჩნდეს სხვებთან შედარებით.

3. **გაზომვის პრინციპი.** მოცემული პრინციპი გულისხმობს ეფექტიანობის მაჩვენებლის შემუშავებას, რომელიც რისკის

მართვასთან დაკავშირებული დანახარჯებისა და სარგებლების შედარებას მოახდენს. ამ პრინციპის საფუძველზე შემუშავებული მაჩვენებელი, მაგალითად, გაზომავს, რომ ტრანსპორტირების დროს დანაკარგების შემცირების მიზნით გამოყენებული ძარაზე საქონლის დაზარების ახალი მეთოდის დანერგვის დანახარჯები შეადგენს 10000 ლარს, ხოლო სარგებელი ამ მეთოდის დანერგვისაგან 50000 ლარის ტოლია.

ამ თავის მიზნებისათვის ზემოთ აღნიშნულ პრინციპებს კიდევ ერთს დავამატებთ:

4. **სუბიექტური შეფასებების პრინციპი.** ეს პრინციპი გულისხმობს, რომ ეფექტიანობა ფასდება გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ და იმაზე, თუ რა დამოკიდებულება აქვს ამ პირს რისკის მიმართ, დამოკიდებულია, რამდენად ეფექტიანად თვლის იგი რისკის მართვის შედეგს. გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა შეიძლება „ნორმალურად“ ჩათვალოს, თუ ანტისარისკო ღონისძიება 5-6%-ით შეამცირებს ტრანსპორტირების დროის დანაკარგს, მეორისთვის კი ასეთი ნიშნული შეიძლება არასაკმარისი და მიუღებელი აღმოჩნდეს.

გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ რისკის მართვა შეიძლება შეფასდეს ორ დონეზე: 1. რისკის მართვის, როგორც ერთი მთლიანი, უწყვეტი პროცესის ეფექტიანობა; 2. რისკის მართვის ცალკეული ფუნქციონალური ელემენტების (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კონტროლი) ეფექტიანობა. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში მოცემულია ის ძირითადი კითხვები, რომლებსაც უნდა უპასუხოთ რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების პროცესში.

ცხრილი 10.1. ეფექტიანობის შეფასების მიმართულებები

	მიზნის პრინციპი	ალტერნატივების სიმრავლის პრინციპი	გაზომვის პრინციპი	სუბიექტური შეფასებების პრინციპი
<b>რისკის მართვის პროცესის მთლიანი შეფასება</b>	იქნა თუ არა მიღწეული რისკის მართვის მიზანი?	გახიზვრციელდა თუ არა რისკის მართვა არსებული ვარიანტებიდან ყველაზე საუკეთესოს საფუძველზე?	რამდენად ეკონომიურია რისკის მართვის პროცესი?	რამდენად მისაღებია „ნარჩენი რისკი“ გადაწყვეტილების მიმღები პირებისათვის?
<b>დაგეგმვის შეფასება</b>	რამდენად სწორად იქნა იდენტიფიცირებული და შეფასებული რისკები?	იქნა თუ არა განხილული ყველა შესაძლო ალტერნატივა? იქნა თუ არა შერჩეული ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტი?	არის თუ არა გეგმაცონომიურად გამართლებული?	ასახავს თუ არა რისკის მართვის გეგმა გადაწყვეტილების მიმღები პირების დამოკიდებულებას რისკისადმი?
<b>ორგანიზაციის შეფასება</b>	იქნა თუ არა სწორად განხილული რისკის მართვის ამოცანები?	იქნა თუ არა გამოყენებული მენეჯმენტის ყველაზე ოპტიმალური მიდგომა რისკების მართვის ამოცანების განხორციელების დროს?	იყო თუ არა მართვის შერჩეული მეთოდი რისკის მართვის დანახარჯების მინიმიზაციის და სარგებლების მაქსიმიზაციის საფუძველზე?	შეესაბამება თუ არა რისკის მართვის ორგანიზაციის შერჩეული მეთოდი მენეჯმენტის საერთო სტილის კომპონენტს?

მოტივაციის შეფასება	რამდენად მოტივირებულნი იყვნენ ღონისძიებათა რეალიზაციის პროცესში ჩართული პირები?	იქნა თუ არა გამოყენებული მოტივაციის ყველაზე ოპტიმალური ინსტრუმენტი ღონისძიებათა რეალიზაციის პროცესში ჩართული პირების სამოტივაციოდ?	განხორციელდა თუ არა ღონისძიებათა რეალიზაციის პროცესში ჩართული პირების მოტივაცია ყველაზე ნაკლებდანახარჯიანი მეთოდით?	განხორციელდა თუ არა ღონისძიებათა რეალიზაციის პროცესში ჩართული პირების მოტივაცია კომპანიის შენეჯმენტის საერთო პრინციპების შესაბამისად?
კონტროლის შეფასება	ხდებოდა თუ არა ყველაზე საკვანძო და აუცილებელ მანქანებზე და პროცესებზე დაკვირვება?	იქნა თუ არა შერჩეული კონტროლის ყველაზე ოპტიმალური მეთოდი?	რამდენად იაფი დაჯდა კონტროლის განხორციელება?	შეესაბამება თუ არა რისკის კონტროლის შერჩეული შექანიში კონტროლის საერთო სისტემას კომპანიაში?

როგორც 10.1 ცხრილის ანალიზის შედეგად შეიძლება დავასკვნათ, რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასებისათვის შესაძლებელია სხვადასხვა ტიპის მაჩვენებელთა შემუშავება. ზოგიერთი მათგანი შეიძლება ზომავდეს რისკის მართვის ეფექტიანობას მთლიანად, ზოგიერთი კი მართვის რომელიმე ელემენტს, მაგალითად, მართვის ორგანიზაციის ეფექტიანობას, კონტროლის ეფექტიანობას და ა. შ.

### ეფექტიანობის მაჩვენებლის შერჩევა

მოდით, მაგალითის მეშვეობით ვნახოთ, როგორ შეიძლება რისკის მართვის ეფექტიანობის მაჩვენებლის შემუშავება. ავიღოთ საფრთხე, რომელიც ემუქრება კომპანიას საქონელმომსახურების ტრანსპორტირების დროს წარმოქმნილ დანაკარგებთან დაკავშირებით.

დავუშვათ, კომპანიის დანაკარგები ტრანსპორტირების დროს შეადგენს გადაზიდული საქონელ-მომსახურების 5%-ს. მოცემული რისკის მართვის მიზანია მიაღწიოს დანაკარგების შემცირებას გადაზიდული საქონელმომსახურების 1%-მდე.

ანტისარისკო ღონისძიებათა განხორციელების შედეგად, ტრანსპორტირების დროს წარმოქმნილი დანაკარგები შეადგენს 3%-ს. ჩვენ შეგვიძლია ძალიან მარტივად გავზომოთ რისკის მართვის ეფექტიანობა, თუ რეალურად მიღწეულ შედეგს შევაფარდებთ დაგეგმილ შედეგთან და პროცენტულ წილს ვიანგარიშებთ.

$$((5-3) / (5-1)) \times 100\% = (2/4) \times 100\% = 50\%$$

როგორც ზემოთ მოყვანილი გაანგარიშებებიდან ჩანს, კომპანიას დაგეგმილი ჰქონდა 5%-იანი დანაკარგის შემცირება 1%-მდე, რეალურად კი მოხდა მისი 3%-მდე შემცირება. პროცენტული თვალსაზრისით ეს ნიშნავს, რომ რისკის მართვის მიზანი 50%-ით შესრულდა.

მოცემული მაგალითის საფუძველზე, შეგვიძლია გამოვიყვანოთ განზოგადებული ფორმულა რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასებისათვის:

$$RME = (RMR / RMG) \times 100\% \quad (10.1)$$

სადაც, RME – რისკის მართვის ეფექტიანობაა;

RMR – რისკის მართვის შედეგი;

RMG – რისკის მართვის მიზანი.

როგორც უკვე აღინიშნა, რისკის მართვის მიზანი შეიძლება გამოხატულ იქნას როგორც აბსოლუტური, ისე ალბათური მაჩვენებლებით, ასე რომ, ფორმულაში შეიძლება მოხვდეს როგორც აბსოლუტური ან ალბათური მნიშვნელობები, ასევე მათი კომბინაციაც.

იგივე სქემის საფუძველზე შეიძლება შემუშავებულ იქნას მაჩვენებელი, რომელიც ანტიისარისკო ღონისძიების ფინანსურ ეფექტიანობას აჩვენებს. დავუშვათ, ზემოთ განხილულ შემთხვევაში რისკის მართვის დანახარჯებმა შეადგინა 10000 ლარი, ხოლო რისკის მართვის სარგებელმა — 15000 ლარი. თუ კვლავ გამოვიყენებთ ფარდობის სქემას და მრიცხველში ავსახავთ რისკის მართვის სარგებლებს, ხოლო მნიშვნელში – რისკის მართვის დანახარჯებს, შემდეგ შედეგს მივიღებთ:

$$15000 / 10000 = 1,5$$

ფინანსური ეფექტიანობის შესაფასებლად შეიძლება უფრო მარტივადაც მოვიქცეთ – ელემენტარულად, ვიანგარიშოთ სხვაობა რისკის მართვის სარგებელსა და რისკის მართვის დანახარჯებს შორის:

$$15000 - 10000 = 5000 \text{ ლ}$$

თუ პირველ შემთხვევაში შედეგის ინტერპრეტაციის დროს ჩვენ მოგვინევდა იმის დაფიქსირება, რომ რისკის მართვის სარგებლები 1,5-ჯერ მეტია რისკის მართვის დანახარჯებზე, რაც არც ისე მკაფიო მაჩვენებელია პრეზენტაბელურობის თვალსაზრისით, მეორე შემთხვევაში ჩვენ უბრალოდ ვამბობთ, რომ რისკის მართვის სარგებლებმა გადააჭარბა რისკის მართვის ხარჯებს, რაც უფრო მარტივ და ეფექტურ მტკიცებულებას წარმოადგენს. ჩვენ შევიძლია ნათქვამი ზოგადი ფორმულის სახით ჩამოვყალიბოთ:

$$RMFE = RMB - RMC \quad (10.2)$$

სადაც, RMFE – რისკის მართვის ფინანსური ეფექტიანობა;  
 RMB – რისკის მართვის სარგებელი;  
 RMC – რისკის მართვის დანახარჯები.

კიდევ ერთი მაჩვენებელი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასება, შეიძლება ალტერნატივების სიმრავლის პრინციპის საფუძველზე შემუშავდეს. ნარმოიდგინეთ, რომ ტრანსპორტირების დროს დანაკარგების შემცირების მიზნით, კომპანიამ შეიმუშავა სამი ალტერნატიული ღონისძიება, რომელთაგან პირველი იწვევდა დანაკარგების შემცირებას 2%-მდე, მეორე – 3%-მდე, ხოლო მესამე – 1%-მდე. თავისთავად ცხადია, კომპანიამ აირჩია ღონისძიება, რომელსაც ყველაზე დიდი მოსალოდნელი შედეგი გააჩნდა:

პროექტი 3 > პროექტი 1 > პროექტი 2

ჩვენ ასევე შეგვიძლია გამოვიყენოთ ეფექტიანობის ზოგადი ფორმულა რისკის მართვისათვის.

$$RMP_{max} > RMP_1 > RMP_{i \neq m} > \dots > RMP_{i \neq z} \quad (10.3)$$

სადაც,  $RMP_{max}$  – რისკის მართვის პროექტი მაქსიმალური შედეგით;

$RMP_i$  – რისკის მართვის  $i$ -ური პროექტი,  $i = 1 \dots n$ ;

$RMP_{i \neq m}, RMP_{i \neq z}$  – რისკის მართვის პროექტები,  $RMP_{i \neq m}, RMP_{i \neq z} \in \{RMP_1 \dots RMP_n\}$ .

აღნიშნული მოდულების საფუძველზე შეიძლება რისკის მართვის შეფასება როგორც მთლიანობაში, ისე მისი ცალკეული ფუნქციონალური ელემენტების მიხედვით.

მაგალითად, შევაფასოთ, რამდენად ეფექტიანად განხორციელდა ჩვენ მიერ აღწერილი რისკის მართვის დაგეგმვის ეტაპი. მაგრამ როგორ შევაფასოთ, რამდენად წარმატებულად განხორციელდა დაგეგმვა? ერთ-ერთი მიდგომა შეიძლება იყოს იმის დაფიქსირება, თუ რამდენჯერ მოხდა გეგმის შეცვლა ანტისარისკო ღონისძიების განხორციელების პროცესში და რა მასშტაბები ჰქონდა ამ ცვლილებას.

დავუშვათ, რისკის მართვის გეგმა შედგებოდა 15 ღონისძიებისაგან, რომლებიც მასზე მიმართული ფინანსური რესურსების თვალსაზრისით, დაახლოებით ერთი და იგივე მასშტაბის ამოცანებს შეადგენდნენ. ანტისარისკო პროგრამის განხორციელების პროცესში გეგმაში შეტანილ იქნა ოთხი ცვლილება. ჩვენ შეგვიძლია კვლავ გამოვიყენოთ კოეფიციენტის პრინციპი, შევაფარდოთ ცვლილებათა ოდენობა ღონისძიებათა საერთო ოდენობასთან და გამოვთვალოთ პროცენტული დამოკიდებულება:

$$(4 / 15) \times 100\% = 26,7\%$$

აღნიშნული შედეგი აჩვენებს, რომ რისკის მართვის გეგმა 26,7%-ით შეიცვალა. თუ ზემოთ მოცემულ გაანგარიშებებს განვაზოგადებთ, შეგვიძლია ჩავნეროთ დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობის შეფასების ფორმულა:

$$RMPE = (CH / O) \times 100\% \quad (10.4)$$

სადაც, RMPE – რისკის მართვის დაგეგმვის ეფექტიანობა;

CH – ცვლილებები რისკის მართვის გეგმაში;

O – რისკის მართვის გეგმის თავდაპირველი ვარიანტი.

ანალოგიური მიდგომის საფუძველზე შესაძლებელია შევიმუშაოთ მაჩვენებლები ორგანიზაციის, მოტივაციისა და კონტროლის ელემენტებისათვის.

### ეფექტიანობის შეფასება

წინა ქვეთავში ჩვენ ვაჩვენეთ რისკის მართვის მაჩვენებელთა შემუშავების პროცესის მაგალითი. ამჯერად ვნახოთ, როგორ შეიძლება იმ კრიტერიუმების შემუშავება, რომელთა მეშვეობითაც გაანგარიშებული მაჩვენებლების ინტერპრეტაცია უნდა განხორციელდეს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ახლა დაგვაუდებთ პრინციპების დადგენით, რომელთა საფუძველზეც შესაძლებლობა მოგვეცემა ვთქვათ — „ეს ცუდია“, ან „ეს კარგია“.

ცხადია, რომ ნებისმიერ კრიტერიუმში დევს დიდი მოცულობით სუბიექტივიზმი. ნებისმიერი მაჩვენებლის ინტერპრეტაციის დროს ვლინდება გადანყვეტილების მიმღები პირის დამოკიდებულება რისკის მიმართ.

თავდაპირველად, შევიმუშაოთ კრიტერიუმები რისკის მართვის ეფექტიანობის 10.1 ფორმულისათვის. ეს კრიტერიუმები ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში არის მოცემული:

ცხრილი 10.2. ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები RME მაჩვენებლისათვის

RME მნიშვნელობა	შეფასება
75-100	მაღალეფექტიანი მართვა
51-75	მართვის მისაღები ეფექტიანობა
26-50	სუსტი მართვა
0-25	არაეფექტიანი მართვა

ცხრილი 10.2 გვიჩვენებს იმ პირთა დამოკიდებულებას რისკის მიმართ, რომლებიც რისკის მართვის პროგრამას ახორციელებენ. თუ RME მაჩვენებელი, მაგალითად, 80-ის ტოლი გამოვიდა, ეს პირები გადაწყვეტენ, რომ რისკის მართვა მაღალი ეფექტურობით განხორციელდა. თუ გავიხსენებთ, RME ჩვენ 50%-ის ტოლი გამოვივიდა, რაც, ჩვენი ცხრილის მიხედვით, სუსტი მართვის შედეგად ჩაითვლებოდა.

მოდით, ვნახოთ, როგორი იქნებოდა კრიტერიუმები რისკის მართვის ფინანსური ეფექტიანობისათვის, რომელიც ჩვენ 10.2 ფორმულაში წარმოვადგინეთ:

ცხრილი 10.3. ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები RMFE მაჩვენებლისათვის

RMFE მნიშვნელობა	შეფასება
RMFE > 0	ეფექტიანი მართვა
RMFE = 0	უშედეგო მართვა
RMFE < 0	არაეფექტიანი მართვა

მოცემული მაჩვენებლის ინტერპრეტაცია უფრო მარტივია, ვიდრე 10.1 ფორმულის შემთხვევაში. აქ საქმე გვაქვს უკვე არა იმდენად გადაწყვეტილების მიმღები პირების დამოკიდებულებასთან რისკთან (თუმცა, ასეთი დამოკიდებულება, როგორც წინა თავში ვნახეთ, მაინც იჩენს თავს გაანგარიშებებში „მენარმის სიმშვიდის“ ფორმით), არამედ რაციონალურ, ეკონომიკურ პრინციპთან — „სარგებლები უნდა აჭარბებდეს დანახარჯებს“. თუ მაჩვენებლის მნიშვნელობა ნულზე მეტია, ეს ნიშნავს, რომ რისკის მართვა უფრო ნაკლები დაჯდა, ვიდრე სარგებლები, რომლებიც ამ მართვის შედეგად წარმოიშვა.

აქედან შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ რისკის მართვის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა ინტერპრეტაციის დროს, გადაწყვეტილების მიმღებმა პირებმა შეიძლება გამოიყენონ როგორც სუბიექტური, ისე ობიექტური კრიტერიუმები. სუბიექტური კრიტერიუმები წარმოადგენს შეფასების პრინციპებს, რომლებიც შესაფასებელი პროცესის მიმართ პიროვნებათა სუბიექტურ დამოკიდებულებას ასახავს. ობიექტური კრიტერიუმები კი ისეთი კრიტერიუმებია, რომლებიც რაციონალურობის ზოგად პრინციპებს ეყრდნობა. RME მაჩვენებლის შეფასებისათვის ჩვენ სუბიექტური კრიტერიუმები გამოვიყენეთ, ხოლო RMFE მაჩვენებლის შემთხვევაში ობიექტურ კრიტერიუმს დავეყრდენით.

კიდევ ერთი დასკვნა — დროთა განმავლობაში, როდესაც რომელიმე სუბიექტური კრიტერიუმი მრავალჯერ იქნება გამოყენებული გადაწყვეტილების მიმღები პირების მიერ სხვადასხვა ორგანიზაციისა და სხვადასხვა საფრთხის მართვის დროს, ნელ-ნელა ყალიბდება მისი საყოველთაოდ აღიარებული მისაღები მნიშვნე-

ლობა, რის შედეგადაც ჩვენი სუბიექტური კრიტერიუმი სუბიექტურ-ობიექტურ კრიტერიუმად იქცევა.

მაგალითად, შეიძლება დავუშვათ, რომ ჩვენ მიერ გამოგონილი RME მაჩვენებელი წლების მანძილზე გამოიყენებოდა სხვადასხვა კომპანიის მიერ რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასებისათვის. ნელ-ნელა შეიძლება ჩამოყალიბდეს საერთო აზრი იმის შესახებ, რომ რისკის მართვა მხოლოდ მაშინ შეიძლება ჩაითვალოს მაღალეფექტიანად, თუ მაჩვენებლის მნიშვნელობა 91 და მეტია (იხ. ცხრილი 10.4). ეს ნიშნავს, რომ RME-ს შეფასების კრიტერიუმები ცალკეულ კომპანიებში დასაქმებულ გადანყვევტილების მიმღებ პირთა ცალკეული სუბიექტური შეფასებებიდან საყოველთაოდ აღიარებულ მიდგომად იქცა, რაც ნიშნავს, რომ სუბიექტური კრიტერიუმი სუბიექტურ-ობიექტურ კრიტერიუმად გარდაიქმნა. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში ჩვენ მიერ მიღებული 50%-იანი მნიშვნელობა ამჯერად რისკის არაეფექტიან მართვას ნიშნავს.

ცხრილი 10.4. ეფექტიანობის შეფასების სუბიექტურ-ობიექტური კრიტერიუმები RME მაჩვენებლისათვის

RME მნიშვნელობა	შეფასება
91-100	მაღალეფექტიანი მართვა
81-90	მართვის მისაღები ეფექტიანობა
51-80	სუსტი მართვა
0-50	არაეფექტიანი მართვა

სუბიექტურ-ობიექტური კრიტერიუმების მაგალითებს ხშირად ვხვდებით ფინანსურ მენეჯმენტში, სადაც რომელიმე კოეფიციენტის ინტერპრეტაციის დროს, ხშირად იყენებენ კოეფიციენტის „ექსპერტულ“ ან „პრაქტიკაში მიღებულ“ შეფასებებს.

### უკუკავშირი

რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების შემდეგ, გადანყვევტილების მიმღებ პირს ერთადერთი ოპერაციის განხორციელება რჩება. ეს უკუკავშირია.

რას გულისხმობს უკუკავშირი? ორ ძირითად კითხვაზე პასუხის გაცემას: ა) რა ღონისძიებები განხორციელდა წარმატებით და რა ფაქტორებმა განაპირობა ეს წარმატება? ბ) რა შეცდომები იქნა დაშვებული და რატომ?

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემა მნიშვნელოვანია რამდენიმე მიზეზის გამო:

- წარმატებული მართვის გამოცდილება შეიძლება გამოყენებულ იქნას მსგავსი საფრთხეების მოგვარების პროცესში;

- წარმატების ფაქტორების იდენტიფიცირება სასარგებლოა ამ ფაქტორების რისკის შემდგომი მართვის პროცესში გამოყენებისა და მათი დადებითი ზეგავლენის გაძლიერების მიზნით;
- დაშვებული შეცდომების იდენტიფიცირება საშუალებას მისცემს გადანყვეტილების მიმღებ პირებს აარიდონ თავი მსგავს შეცდომებს მსგავსი საფრთხეების მოგვარების პროცესში;
- შეცდომების მიზეზების დადგენა სასარგებლოა შემდგომი მართვის პროცესში ამ მიზეზების კონტროლისა და მათი შესაძლო ზეგავლენის შემცირების მიზნით.

უკუკავშირი რისკის მართვის პროცესის შემადგენელი ელემენტია, რომელიც ამყარებს კავშირს მოცემული რისკის მართვასა და სხვა საფრთხეების მოგვარების პროცესებს შორის, უზრუნველყოფს რისკის მართვის სფეროში გამოცდილების დაგროვებასა და გაზიარებას, რისკის მართვის საინფორმაციო ბაზის შექმნას და, საბოლოო ჯამში, ორგანიზაციის საფრთხეების მიმართ მდედგობის უნარის გადიდების ერთ-ერთი მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს.

## ძირითადი ცნებები

ეფექტიანობის შეფასების მიზანი და ამოცანები  
 ეფექტიანობის შეფასების პრინციპი  
 ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებელთა სისტემა  
 ეფექტიანობის კრიტერიუმები  
 ეფექტიანობის შეფასება  
 მიზნის პრინციპი  
 ალტერნატივების სიმრავლის პრინციპი  
 გაზომვის პრინციპი  
 სუბიექტური შეფასებების პრინციპი  
 სუბიექტური კრიტერიუმები  
 ობიექტური კრიტერიუმები  
 სუბიექტურ-ობიექტური კრიტერიუმები

## კითხვები განმეორებისათვის

1. რაში მდგომარეობს რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების მიზანი?
2. რაში მდგომარეობს რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების ამოცანები?
3. ეფექტიანობის შეფასების რა პრინციპები არსებობს?
4. რაში მდგომარეობს მიზნის პრინციპის არსი?
5. რაში მდგომარეობს ალტერნატივების სიმრავლის პრინციპის არსი?
6. რაში მდგომარეობს გაზომვის პრინციპის არსი?
7. რაში მდგომარეობს სუბიექტური შეფასების პრინციპის არსი?
8. როგორ ხდება რისკის მართვის ეფექტიანობის მაჩვენებლის შერჩევა?
9. რას გულისხმობს რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების სუბიექტური კრიტერიუმი?

10. რას გულისხმობს რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების ობიექტური კრიტერიუმი?
11. რას გულისხმობს რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასების სუბიექტურ-ობიექტური კრიტერიუმი?
12. რას გულისხმობს უკუკავშირი?

## ამოცანები

1. გაიხსენეთ რისკის მართვის ეფექტიანობის მაჩვენებლის შემუშავების პროცესი, რომელიც ამ თავში იქნა აღწერილი და შეიმუშავეთ რისკის მართვის ეფექტიანობის საკუთარი მაჩვენებელი, რომელიც მიზნის პრინციპზე იქნება დაფუძნებული. ასევე, დაადგინეთ მოცემული მაჩვენებლის შეფასების კრიტერიუმები;
2. გაიხსენეთ რისკის მართვის ფინანსური ეფექტიანობის მაჩვენებლის შემუშავების პროცესი, რომელიც ამ თავში იქნა აღწერილი და შეიმუშავეთ რისკის მართვის ფინანსური ეფექტიანობის საკუთარი მაჩვენებელი, რომელიც გაზომვის პრინციპზე იქნება დაფუძნებული. ასევე, დაადგინეთ მოცემული მაჩვენებლის შეფასების კრიტერიუმები;
3. გაიხსენეთ რისკის მართვის ალტერნატიული ეფექტიანობის მაჩვენებლის შემუშავების პროცესი, რომელიც ამ თავში იქნა აღწერილი და შეიმუშავეთ რისკის მართვის ალტერნატიული ეფექტიანობის საკუთარი მაჩვენებელი, რომელიც ალტერნატივების სიმრავლის პრინციპზე იქნება დაფუძნებული. ასევე, დაადგინეთ მოცემული მაჩვენებლის შეფასების კრიტერიუმები;
4. გაიხსენეთ რისკის მართვის დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობის მაჩვენებლის შემუშავების პროცესი, რომელიც ამ თავში იქნა აღწერილი და შეიმუშავეთ რისკის მართვის დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობის საკუთარი მაჩვენებელი. ასევე, დაადგინეთ მოცემული მაჩვენებლის შეფასების კრიტერიუმები;
5. გაიხსენეთ რისკის მართვის დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობის მაჩვენებლის შემუშავების პროცესი, რომელიც ამ თავში იქნა აღწერილი და შეიმუშავეთ რისკის მართვის ორგანიზაციის პროცესის ეფექტიანობის საკუთარი მაჩვენებელი. ასევე, დაადგინეთ მოცემული მაჩვენებლის შეფასების კრიტერიუმები;
6. გაიხსენეთ რისკის მართვის დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობის მაჩვენებლის შემუშავების პროცესი, რომელიც ამ თავში იქნა აღწერილი და შეიმუშავეთ რისკის მართვის მოტივაციის პროცესის ეფექტიანობის საკუთარი მაჩვენებელი. ასევე, დაადგინეთ მოცემული მაჩვენებლის შეფასების კრიტერიუმები;
7. გაიხსენეთ რისკის მართვის დაგეგმვის პროცესის ეფექტიანობის მაჩვენებლის შემუშავების პროცესი, რომელიც ამ თავში იქნა აღწერილი და შეიმუშავეთ რისკის მართვის კონტროლის პროცესის ეფექტიანობის საკუთარი მაჩვენებელი. ასევე, დაადგინეთ მოცემული მაჩვენებლის შეფასების კრიტერიუმები;
8. არის თუ არა აუცილებელი რისკის მართვის ეფექტიანობის შეფასებაზე ბევრი ფიქრი, მაჩვენებლების შემუშავება და კრიტერიუმების განსაზღვრა, დასკვნების გამოტანა და უკუკავშირის ორგანიზება? მენეჯერს არასდროს არა აქვს ამდენი ფიქრის დრო! იქნებ სრულიად საკმარისია დადებითი ან უარყოფითი შედეგების დაფიქსირება? მოიყვანეთ არგუმენტები თქვენი მოსაზრების გასამყარებლად.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბენიძე ნ., შონია ნ., ბინაძე ჯ. რისკები და დაზღვევა. თბ., 2010;
2. თეთრუაშვილი მ., თეთრუაშვილი ი. ფინანსური მენეჯმენტი. გორი, 2007;
3. ლაზვიაშვილი ნ. რისკმენეჯმენტი. თბ., 2010;
4. მენქიუ გ. ეკონომიკის პრინციპები. თბ., 2008;
5. პინდაიკი რ., რუბინფელდი დ. მიკროეკონომიკა. თბ., 1988;
6. ფიშერი ს., დორნბუმი რ., შმალენზი რ. ეკონომიკა. თბ., 1997;
7. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., ნონკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2008;
8. ლუღუშაური ზ. ფინანსური მენეჯმენტი. თბ., 2008;
9. ჩაგანავა პ. მოლაპარაკების პროცესში ფასის დადგენის მექანიზმი და მასთან დაკავშირებული რისკების მართვა. რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენციის „გარდამავალი პერიოდის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები და გადაწყვეტის გზები“ მასალები. ბათუმი, 2009;
10. ჩხაიძე ი. პროექტის მართვის საფუძვლები. ბათუმი, 2009;
11. ცაავა გ. ფინანსური მენეჯმენტი. თბ., 2007;
12. ცაავა გ., აბრამია თ., ცაავა დ. რისკოლოგია. თბ. 2007;
13. ხომერიკი თ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2008;
14. ხომერიკი თ. მენეჯმენტი. თბ., 2006;
15. Абрамов С.И. Организация инвестиционно-строительной деятельности. М., 1999;
16. Аньшин В.М. Инвестиционный анализ. М., 2000;
17. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М., 1996;
18. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управление рисками. М., 2005;
19. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Риск-менеджмент. М., 2005;
20. Балдин К.В. Риск-менеджмент. М., 2006;
21. Биржевой портфель. М., 1992;
22. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс. СПб. 1997;
23. Бутрова С.М., Гук Н.М. Риск-менеджмент. Кемерово. 2005;
24. Вишняков Я.Д. Общая теория рисков. М., 2008;
25. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталева Е.Ю. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. М., 1999;
26. Иванов А.А., Олсейников С.Я., Бочаров С.А. Риск-менеджмент. М., 2008;
27. Инвестиционно-финансовый портфель. М., 1993;
28. Йода Е.В., Мешкова Л.Л., Болотина Е.Н. Классификация банковских рисков и их оптимизация. Тамбов. 2002;
29. Йода Е.В., Йода Ю.В., Мешкова Л.Л., Болотина Е.Н. Управление предпринимательскими рисками. Тамбов. 2002;
30. Киселева И.А. Моделирование рискованных ситуаций. М., 2007
31. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. теория и практика. М., 2007;
32. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М., 1979;
33. Красавина Л.Н. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения. М., 2005;
34. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах. М., 2002;
35. Лисьев В.П. Теория вероятностей и математическая статистика. М., 2006;

36. Маккарტი М.П., Флинн Т.П. Риск: управление риском на уровне топ-менеджеров и советов директоров. М., 2005;
37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1994;
38. Нейман Дж.Ф., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. М., 1970;
39. Острейковский В.А. Теория надежности. М., 2003;
40. Рэдхэд К., Хьюс С., Управление финансовыми рисками. М., 1996;
41. Резниченко В.Ю. Риск-менеджмент. М., 2004;
42. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. Тернополь. 1993;
43. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. М., 1999;
44. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент. М., 2005;
45. Томас Р. Количественные методы анализа хозяйственной деятельности. М., 1999;
46. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. М., 2005;
47. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. М., 2003;
48. Энциклопедия финансового риск-менеджмента/Под ред. А.А.Лобанова и А.В.Чугунова. М.2003;
49. Alexander C. Value-at-risk Models. 2008.
50. Brandum J., Worm-Petersen A., Scheye Koop J., Vatnhamar A. Enterprise Risk Management i parksis. 2007;
51. Crowther D., Seifi S. Corporate Governance & Risk Management. 2010;
52. Crouhy M., Galai D., mark R. Risk Management. 2000;
53. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. 2010;
54. Lee Ch., Lee F.C., Lee J. Handbook of Quantitative Finance and Risk Management. 2010;
55. Lewis N.C. Operational risk with excel and VBA: applied statistical methods for risk management. 2004;
56. Markowitz H.M. Portfolio Selection. 1959;
57. MTD Training. Managing Projects. 2010;
58. Osborne A. Risk Management Made Easy. 2012;
59. Passenheim O. Enterprise Risk Management. 2010;
60. Passenheim O. Project Management. 2009;



გამომცემლობა „უნივერსალი“

თბილისი, 0179, ი. შავსავაძის რაზმ. 19, ☎: 2 22 36 09, 5(99) 17 22 30  
E-mail: universal@Internet.ge

ISBN 978-9941-17-956-3

