

სს „ენერგოკავშირი“-ს  
რისკების მართვის  
ჩარჩო

დამტკიცებული სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ  
30.12.2022წ.

## სარჩევი

1. შესავალი
2. რისკის კატეგორიები
3. რისკების მართვის კონცეფცია და მიზნები
4. პასუხისმგებლობა
5. რისკების შეფასება ქულების მიხედვით
6. ნარჩენი რისკი
7. რისკების მართვის პროცესი
8. მონიტორინგი
9. რისკების რეესტრი

## 1. შესავალი

რისკების მართვის პოლიტიკა წარმოადგენს სს ენერგოკავშირის დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს რისკის მართვის ჩარჩოს, პრინციპებს, რისკის მართვაზე პასუხისმგებელ სუბიექტებს და რისკის მართვასთან დაკავშირებულ სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს. რისკის მართვის სისტემა ხელს შეუწყობს საზოგადოებას მიზნების მიღწევაში და ამოცანების შესრულებაში. რისკების მართვა არის კორდინირებულ მოქმედებათა ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია საზოგადოებას მართვასა და კონტროლისაკენ რისკების გათვალისწინებით, კერძოდ, რისკების მართვა წარმოადგენს იმ წინასწარ გნუსაზღვრელი მოვლენების მართვის პროცესს, რომლებიც შესაძლოა, მოხდეს ან არ მოხდეს და რომელთაც ექნებათ გავლენა საზოგადოების მიზნებსა და ამოცანებზე, თუ ისინი რეალიზდება. საზოგადოებაში რისკების მართვა ეყრდნობა, როგორც საქართველოს კანონმდებლობას, ისე საერთაშორისო სტანდარტებს. რისკის მართვის პოლიტიკა ვრცელდება ორგანიზაციის სისტემაზე და დასაქმებულ თანამშრომლებზე. ნებისმიერ საქმიანობას თან ახლავს რისკი, რომლის რეალიზებასაც გარკვეული გავლენა აქვს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასა და ამოცანების შესრულებაზე. საზოგადოებამ უნდა მოახდინოს საკუთარი რისკების იდენტიფიცირება და ანალიზი, რათა სწორად დაგეგმოს და განახორციელოს შესაბამისი საპასუხისმგებლო ღონისძიებები.

## 2. რისკის კატეგორიები

რისკების მართვის პოლიტიკა მოიცავს რისკის ქვემოთ ჩამოთვლილ სფეროებს:

- სტრატეგიული
- ოპერაციული
- ადამიანური
- კორუფციული
- თაღლითობა
- ინფრასტრუქტურული
- მატერიალურ რესურსებთან დაკავშირებული
- ფინანსური
- იურიდიული
- რეპუტაციული

**სტრატეგიული** - სტრატეგიული რისკი დაკავშირებული იმ სტრატეგიის იდენტიფიცირებასთან და განხორციელებასთან, რომელიც: 1) სათანადოდ არ არის განსაზღვრული; 2) ეფუძნება არასწორ ან არაზუსტ მონაცემებს 3) ვერ უზრუნველყოფს ვალდებულებების, გეგმების ან/და ამოცანების შესრულებას მაკრო-გარემოს

ცვლილებების გამო (პოლიტიკის, ეკონომიკის, ტექნოლოგიური, გარემოს და კანონმდებლობის ცვლილება)

**ოპერაციული** – საქმიანობის უწყვეტობასთან დაკავშირებული რისკი

**ადამიანური** – რისკები რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების მართვასთან, სწავლებასთან, ადამიანური რესურსების გადინებასთან, ქცევის ნორმების დარღვევასთან, თანამშრომლების ფიზიკურ უსაფრთხოებასა და ჯანმრთელობასთან.

**კორუფციული** – ნებისმიერი სახის ქმედება, რომელმაც შეიძლება გამოწვიოს ან ხელი შეუწყოს კორუფციას

**თაღლითობა** – თაღლითობის ნებისმიერი სახის ქმედება, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს ან ხელი შეუწყოს უკანონო ქმედებებს, რომელიც მოიცავს გარკვეული ღირებულებების მქონე მატერიალური სარგებლის მიღებას არასწორი ინფორმაციის გავრცელების ან ფაქტების დამახინჯების გზით

**ინფრასტრუქტურული** – ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის საჭირო ინფრასტრუქტურის არსებობასთან და ინფრასტრუქტურის სათანადო მდგომარეობის შენარჩუნებასა და უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული რისკები.

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

**ფინანსური** – ფინანსების ეკონომიურ, პროდუქტიულ და ეფექტიან მართვასთან და კონტროლთან დაკავშირებული რისკები

**იურიდიული** - ორგანიზაციის მიერ ან მის მიმართ ხელშეკრულებების, შეთანხმების ან საერთაშორისო ვალდებულებების დარღვევის რისკი.

**რეპუტაცია** – რისკი, რომელთა რეალიზება დაკავშირებული ორგანიზაციის რეპუტაციასთან.

ზემოთ ჩამოთვლილი რისკების კატეგორიები შესაძლოა არ იყოს ამომწურავი და წარმოიშვას რისკები, რომლებიც არ მიეკუთვნება ზემოაღნიშნულ რისკებს.

### 3. რისკების მართვის კონცეფცია და მიზნები

საზოგადოების მიზანია პირველი შესაძლებლობისთანავე რისკისა და მისი მიზეზების იდენტიფიცირება და ორგანიზაციაზე რისკის ზემოქმედების შეფასება. შესაძლებლობის ფარგლებში იგი გამოიყენებს რესურსების პროპორციულ დონეს, რისკების კონტროლისთვის თავისი მომსახურების ხარისხის მაქსიმალურად გაზრდისა და რეპუტაციის შენარჩუნების მიზნით.

მთავარი მიზნები:

- უზრუნველყოს რისკის მართვის შესაბამისობა კორპორაციული და საოპერაციო საქმიანობის დაგეგმვასა და მომსახურების გაწევასთან.

- დაარწმუნოს დაინტერესებული პირები, რომ რისკის მართვა გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გასაუმჯობესებლად
- უზრუნველყოს რისკების მარეგულირებელი მონიტორინგი და განხილვა მისი ეფექტურად შერბილების მიზნით.
- რისკის შესახებ ინფორმირებულობის კულტურის განვითარება.
- უზრუნველყოს სათანადო რესურსები რისკის ეფექტური მართვისათვის.
- უზრუნველყოს, რომ რისკის მართვის ჩარჩო დოკუმენტი ყოველთვის შეესაბამებოდეს მიზანსა და შეინარჩუნოს აქტუალობა.
- დანერგოს ეფექტური რისკის მართვის ჩარჩო, რომელიც გახდება ეფექტური კორპორაციული მართვის, მათ შორის, წლიური ანგარიშგების ძირითადი ნაწილი.
- ცნობიერების ამაღლება რისკის მართვის აუცილებლობის შესახებ ყველა იმ პირისთვის, რომელიც დაკავშირებულია მომსახურების გაწევასთან და მომსახურების გაწევის პროცესში რისკის მართვის დანერგვა.

#### **4. პასუხისმგებლობა**

##### **4.1. სამეთვალყურეო საბჭო**

**სამეთვალყურეო საბჭო პასუხისმგებელია:**

- ძირითადი რისკების იდენტიფიცირებაზე, რომელიც საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციას სტრატეგიული პრიორიტეტების მიღწევაში.
- აღნიშნული ძირითადი რისკების მართვის განსაზღვრული ძირითადი კონტროლის მექანიზმების იდენტიფიცირებასა და შეფასებაზე.
- ძირითად რისკებთან დაკავშირებული ხარვეზების გამოვლენის შემთხვევაში გამოსასწორებელი ღონისძიებების გამოყენების გეგმების მომზადებაზე.
- ორგანიზაციისთვის რისკის დაშვების ღონის განსაზღვრაზე.
- დარწმუნდეს, რომ თითოეულ რისკთან დაკავშირებით არსებობს შესაბამისი კონტროლის მექანიზმები და აღნიშნული კონტროლის მექანიზმებსა და გარანტიებში ხარვეზების დადგენის შემთხვევაში, ამოწმებს მათ, რათა უზრუნველყოს რისკის ადეკვატურად და ეფექტურად მართვა და შერბილება.
- სიზუსტისა და მიზანშეწონილობის უზრუნველყოფის მიზნით საფუძვლიანად შეისწავლოს იდენტიფიცირებული რისკები.
- დარწმუნდეს რომ რისკების მართვასთან დაკავშირებული ყველა ღონისძიება უზრუნველყოფილია სრული მხარდაჭერითა და დახმარებით.
- შეიმუშავოს და აწარმოონ რისკების რეესტრი.

##### **4.2. სამეთვალყურეო საბჭოს აუდიტის კომიტეტი**

**სამეთვალყურეო საბჭოს აუდიტის კომიტეტი პასუხისმგებელია:**

- განიხილოს რისკსა და კონტროლთან დაკავშირებული ინფორმაციის გამჟღავნების შესახებ ყველა განცხადების ადეკვატურობა და ეფექტურობა.
- შეაფასოს ძირითადი გარანტიის პროცესების ადეკვატურობა და ეფექტურობა, რომლებიც მიუთითებენ ორგანიზაციის მიერ მიზნების მიღწევის ღონესა და ძირითადი რისკების მართვის ეფექტურობაზე.

### 4.3. გენერალური დირექტორი

- გენერალური დირექტორი ვალდებულია ხელი შეუწყოს ორგანიზაციაში რისკის მართვას. უზრუნველყოს, რომ ორგანიზაციის რისკის მართვის ყველა საკითხი კოორდინირებულია, მართულია, კონტროლდება და განიხილება.

### 4.4 ყველა თანამშრომელი ყველა თანამშრომელი პასუხისმგებელია:

- გააცნობიეროს, რომ რისკის მართვა ყველა მათგანს ეხება.
- გაეცნოს „რისკის მართვის პოლიტიკას“.
- დაისახოს რისკის მართვის მიზნები

### 5. რისკების შეფასება ქულების მიხედვით

ორგანიზაციამ შეიმუშავა რისკების შეფასების შემდეგი მიდგომა

- იყენებს 1-5 შკალას ზემოქმედებისა და ალბათობის გასაზომად და ამ სახით განსაზღვრავს საერთო რისკის ქულასა და პრიორიტეტებს.
- შეფასების კრიტერიუმების გამოყენებით, უმაღლესი რისკის ზონები, მათი ბუნების მიხედვით, ინაცვლებს ზემოთ.
- ასეთი მიდგომა დაეხმარება ხელმძღვანელობას პრიორიტეტული ქმედებების ფორმულირებასა და რესურსების სათანადოდ გამოყენებაში.

#### 5.1. ზემოქმედების შეფასების კრიტერიუმები

	უმნიშვნელო	მცირე	ზომიერი	მნიშვნელოვანი	კრიტიკული
	1	2	3	4	5
სტრატეგიული					
ოპერაციული					
ადამიანური					
კორუფციული					

თაღლითობა					
ინფრასტრუქტურული					
მატერიალური რესურსები					
ფინანსები					
იურიდიული					
რეპუტაციული					

5.2. ალბათობის შეფასების კრიტერიუმები

ალბათობის ქულა	1	2	3	4	5
	იშვიათი	ნაკლებ საგარაუდო	შესაძლო	საგარაუდო	თითქმის სარწმუნო

5.3. რისკის შეფასების მატრიცა

	1 იშვიათი	2 ნაკლებ საგარაუდო	3 შესაძლო	4 საგარაუდო	5 თითქმის სარწმუნო
5 კრიტიკული					
4 მნიშვნელოვანი					
3 ზომიერი					
2 მცირე					
1					

უნიშვნელო					
-----------	--	--	--	--	--

## 6. ნარჩენი რისკი

რისკის იდენტიფიცირებისას, რისკის მიმართ საპასუხისმგებლო ღონისძიებების განხორციელების შემდეგ დარჩენილი რისკი არის ნარჩენი რისკი

## 7. რისკების მართვის პროცესი

რისკების მართვის პროცესი არის კოორდინირებული და თანამიმდევრული უწყვეტი ქმედებების ერთობლიობა, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების შესრულებაში.

რისკის მართვის პროცესი მოიცავს შემდეგს:

- კომუნიკაცია და კონსულტაცია
- რისკების შეფასება, რისკის ფარგლებისა და კრიტერიუმების განსაზღვრა
- რისკის შეფასების პროცესი (რისკის იდენტიფიცირების, ანალიზი და შეფასება)
- რისკზე რეაგირება
- აღრიცხვა, ანგარიშგება
- მონიტორინგი და შეფასება

## 8. მონიტორინგი

მონიტორინგი რისკის მართვის პროცესში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს, რაც მოიცავს დაკვირვებას როგორც ორგანიზაციაში არსებულ რისკებზე, ისე რისკის მართვის პროცესზე. რისკის მონიტორინგი გულისხმობს დაკვირვებას ორგანიზაციის რისკებზე, კერძოდ, იცვლება თუ არა რისკის პროფილი განხორციელებული კონტროლის ღონისძიებების შედეგად. მონიტორინგი უნდა ხორციელდებოდეს კონტროლის ღონისძიებების განხორციელებამდე, განხორციელებისას და განხორციელების შემდგომ, რათა სრულად იქნეს გააზრებული კონტროლის ღონისძიებების ეფექტურობა და რისკებთან დაკავშირებული შემდეგი ნაბიჯები. რისკის მონიტორინგს ახორციელებს სამეთვალყურეო საბჭო.

რისკის მონიტორინგი მნიშვნელოვანია, რათა ხელმძღვანელობა ინფორმირებული იყოს:

- თუ რამდენად ეფექტიანი და ადეკვატურია კონტროლის ღონისძიებები;
- იცვლება თუ არა რისკის პროფილი;
- არსებობს თუ არა კვლავ რისკი;
- რა დონემდე მოხდა რისკის შემცირება
- წარმოიშვა თუ არა ახალი რისკი
- შეიცვალა თუ არა რისკის პრიორიტეტები

მონიტორინგის მიზნებისთვის მნიშვნელოვანია შემუშავებული იქნას რისკების რეესტრი



## 9. რისკების რეესტრი

რისკების რეესტრი არის რისკის მართვის ინსტრუმენტი, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის ფარგლებში დადგენილი ყველა რისკის ცენტრალურ საცავს. თითოეულ რისკთან დაკავშირებით რეესტრში მითითებულია ინფორმაცია, როგორცაა რისკის ალბათობა, ზემოქმედება, მისაღები ზომები, რისკებზე პასუხისმგებელი პირი და სხვა

