

# რისკის მართვა

მოდული 7

## შინაარსი

7.1 შესავალი	5
7.2 პროფესიონალიზმი და ეთიკა ფირმის შიგნით	6
7.2.1 ეთიკის კოდექსის სახელმძღვანელო პროფესიონალი ბუღალტრებისთვის	6
7.2.2 ბესს-ის კოდექსის ძირითადი პრინციპები	7
7.2.3 კონცეპტუალური ჩარჩო	9
7.2.3ა საფრთხეების გამოვლენა	11
7.2.3ბ საფრთხეების შეფასება	14
7.2.3გ საფრთხეებზე რეაგირება	14
7.2.3დ დამცავი ზომები	15
7.2.3ე ყურადღებით ყოფნა	19
7.2.3ვ მნიშვნელოვანი განსჯებისა და საერთო დასკვნების განხილვა	19
7.3 რისკის მართვა ფირმის შიგნით	19
7.3.1 რისკის დადგენა ბუღალტრული ფირმის შიგნით	19
7.3.1ა რისკის მართვის პროგრამის შექმნა	20
7.3.2 შიდა რისკის შეფასება	24
7.3.2ა პერსონალისგან წარმოქმნილი რისკი	24
7.3.2ბ ბიზნესის ოფისიდან და მისი მდებარეობიდან წარმოქმნილი რისკები	25
7.3.2გ გუდვილისა და რეპუტაციის საფრთხეები	26
7.3.2დ საინფორმაციო ტექნოლოგიებიდან გამომდინარე რისკები	26
7.3.3 გარე რისკები	27
7.3.3ა კლიენტებისგან წარმოქმნილი რისკები	27
7.3.3ბ კონკურენტებისგან წარმოქმნილი რისკები	28
7.3.4 თქვენი ფირმისთვის რისკის ჩარჩოს შემუშავება	28
7.3.5 რისკის შემცირების სტრატეგიების მიღება	30
7.3.5ა რისკის მართვის სტრატეგიები	30
7.3.5ბ რისკის მართვის პროცედურები	31
7.4 გარიგება კლიენტთან	34
7.4.1 გარიგების პროცესი	34
7.4.1ა პროფესიული მომსახურების გარიგების პირობები	34
7.4.1ბ გარიგების დოკუმენტის ზოგადი შინაარსი	35
7.4.2 გადახედვა და ხელახალი გარიგება	37
7.4.3 მიმდინარე გარიგებების გადახედვა	39
7.4.4 უთანხმოების პროცესის მართვა	39
7.5 ხარისხის კონტროლის პროცესი ბუღალტრულ ფირმაში	40
7.5.1 ხარისხის კონტროლის მიზანი	40

7.5.2 ხარისხის კონტროლის ეფექტური სისტემის უპირატესობები.....	41
7.5.3 ხარისხის კონტროლის ზოგადი პრინციპები.....	41
7.5.4 ხარისხის კონტროლის სისტემის ელემენტები.....	42
7.5.4ა ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა ხარისხზე ფირმის ფარგლებში.....	42
7.5.4ბ შესაფერისი ეთიკური მოთხოვნები.....	43
7.5.4გ კლიენტებთან ურთიერთობაზე დათანხმება და გაგრძელება.....	44
7.5.4დ ადამიანური რესურსები.....	45
7.5.4ე გარიგების შესრულება.....	46
7.5.4ვ გარიგების საბოლოო ფაილის აწყობის დასრულება.....	49
7.5.4ზ გარიგების დოკუმენტაციის კონფიდენციალურობა, უსაფრთხო შენახვა, სისრულე, წვდომა და მიკვლევა.....	49
7.5.4თ გარიგების დოკუმენტაციის შენახვა.....	49
7.5.4ი გარიგების დოკუმენტაციის შენახვა.....	50
7.6 საქმიანობის უწყვეტობის გეგმები და აღდგენა.....	53
7.6.1 პრევენცია - რისკის მართვის გეგმა.....	56
7.6.2 მზადყოფნა - ბიზნესზე გავლენის ანალიზი.....	57
7.6.3 რეაგირება - ინციდენტებზე რეაგირების გეგმა.....	60
7.6.3ა ინციდენტებზე რეაგირების გეგმა.....	60
7.6.3ბ ევაკუაციის პროცედურები.....	61
7.6.3გ საგანგებო პაკეტი.....	61
7.6.3დ როლები და პასუხისმგებლობები.....	62
7.6.3ე ძირითადი კონტაქტების სია.....	64
7.6.4 აღდგენა.....	65
7.6.4ა აღდგენის საკონტროლო კითხვარი.....	66
7.6.4ბ განახლება, მოვლა და გადახედვა.....	67
7.6.5 პრაქტიკოსის გარდაცვალება ან ქმედუუნარობა.....	68
7.6.5ა რისკის შემცირების სტრატეგიები.....	68
7.7 პასუხისმგებლობა და დაზღვევა ფირმაში.....	72
7.7.1 პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევა.....	73
7.7.1ა ყველა თქვენი სამუშაოს დაფარვა.....	73
7.7.1ბ სხვა განსახილველი საკითხები.....	73
7.7.2 დაზღვევის სხვა სახეები, რომლებიც შეიძლება განიხილოთ.....	75
7.8 დასკვნა.....	76
7.9 დამატებითი საკითხავი და ბსფ-ს რესურსები.....	77
დანართი 7.1 ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა ხარისხის კონტროლზე ფირმის ფარგლებში ...	78
დანართი 7.2 გარემოებები და ურთიერთობები, რომლებიც მოითხოვს შეტყობინებას (მარწმუნებელი გარიგებების შემთხვევაში გარიგების პატრნიორის)	79

დანართი 7.3 დამოუკიდებლობის ყოველწლიური დადასტურება.....	80
დანართი 7.4 ახალი კლიენტის მიღების ჩამონათვალი .....	81
დანართი 7.5 კლიენტის გარიგების პროცედურები: ცვლილებები პროფესიულ დანიშვნებში .....	82
დანართი 7.6 რისკის მართვის საკონტროლო კითხვარები.....	83

მთარგმნელი: ვახტანგ ცაბაძე  
რედაქტორები: მიშა აბაიაძე  
ნინო ლალიძე

## 7.1. შესავალი

რისკის კონცეფცია პრაქტიკოსებისთვის ახალი არ არის. მას შემდეგ რაც პროფესია ეწევა მომსახურებებს კომერციულ საფუძველზე, ეს კონცეფცია მუდმივად თან სდევს მას. თუმცა, რისკისა და რისკის მართვის საკითხების მნიშვნელოვნება ბოლო წლებში, იურიდიული დავების რაოდენობისა და ზომის ზრდასთან ერთად, გაიზარდა.

როგორც შეამჩნევთ, ამ მოდულს რისკის მართვა ეწოდება და არა რისკის შემცირება. ეს მნიშვნელოვანი განსხვავებაა და საყურადღებოა განხილულ მასალასთან მიმართებით - ძირითად ის შეეხება იმ რისკების მართვას, რომელთა იდენტიფიცირებაც შეგიძლიათ და, თუ შესაძლებელია, მათ გაუვნებელყოფას. თუმცა, თუნდაც თქვენ არ შეგეძლოთ სრულიად გააუვნებლოდ პრაქტიკოსად ყოფნასთან დაკავშირებული რისკების უმეტესობა, თქვენ მაინც შეგიძლიათ მართოთ და შეამციროთ ისინი მისაღებ დონემდე.

რისკის მართვას სპეციფიური გავლენა აქვს საბუღალტრო ფირმის ცხოვრებაზე. იგი მნიშვნელოვანია ფირმის აქტივების დაცვისთვის, მისი ფინანსებისა და ოპერაციებისთვის და ხელს უწყობს კანონმდებლობასთან სათანადო შესაბამისობას, კორპორაციულ მართვასა და საქმიანობის სათანადოდ წარმართვას. შედეგად, რისკის მართვა დაიცავს ფირმის რეპუტაციას, სანდოობასა და სტატუსს.

ფირმაში დანერგეთ რისკის მართვის „კულტურა“. რისკის მართვის კულტურა ხაზს უსვამს ფირმაში რისკის მართვის მნიშვნელოვნებას ყველა დონეზე, როგორც ფირმის თითოეული წევრის ყოველდღიური საქმიანობის ნაწილს. რისკის მართვის კულტურის შექმნის მიზანი არის ისეთი სიტუაციის შექმნა რომელშიც პარტნიორები და ფირმის პერსონალი ინსტიტუტურად ეძებენ რისკებს და აფასებენ მათ გავლენას ეფექტური საოპერაციო გადაწყვეტილებების მიღებისას. რისკის მართვის ბუნებრივი მახასიათებელი ისაა, რომ იგი არ არის გეოგრაფიულად დამოკიდებული, ან სპეციფიური მხოლოდ რომელიმე ქვეყნისთვის თუ ადგილისათვის. ამ კულტურის დანერგვის პრინციპები უნივერსალური და შესაბამისია ნებისმიერი გეოგრაფიული ლოკაციისთვის.

ამ მოდულის სექციები ფარავს რისკის მართვის კულტურის დანერგვის კომპონენტებს. ეს მოდული განიხილავს ეთიკურ საკითხებს და მათ გავლენას თქვენი ფირმის რისკისადმი დაქვემდებარებაზე. გამოკვლეულია კლიენტთან გარიგების პროცესი, აგრეთვე ის, თუ როგორ უნდა მართოთ თქვენი რისკი საუკეთესოდ ამ სფეროში.

მოდული განიხილავს ბუღალტრული ფირმის შიგნით ხარისხის მართვის პროცესებს, ხაზს უსვავს იმ მნიშვნელოვან როლს, რომელსაც ასეთი პროცესები თამაშობენ პრაქტიკოსებისთვის ფირმის ყოველდღიურ საქმიანობაში რისკების მართვაში დახმარების მხრივ. აგრეთვე განხილულია ბიზნესის განგრძობადობის დაგეგმვა და რისკის თავიდან აცილების, მზადყოფნის, რეაგირებისა და აღდგენის ძირითადი ელემენტები. ეს აგრეთვე მოიცავს სტრატეგიებს პრაქტიკოსის გარდაცვალებისა თუ ქმედუუნარობის შემთხვევებისთვის.

მოდული მთავრდება თქვენს ფირმაში ვალდებულებებისა და დაზღვევის საკითხების განხილვით და განიხილავს ყველაზე შესაფერისი დაზღვევის ტიპებს.

## 7.2. პროფესიონალიზმი და ეთიკა ფირმის შიგნით

ეს სექცია წარმოადგენს ინფორმაციას ეთიკურ საკითხებზე საშუალო ზომის ფირმებისათვის. იგი განიხილავს სხვადასხვა ტიპის ეთიკური საკითხების ბუნებასა და გავლენას მარწმუნებელი და არამარწმუნებელი მომსახურებების გაწევის პროცესში. ამ საკითხების უკეთესი ცოდნა საშუალებას მისცემს პრაქტიკოსებს უკეთესად იყვნენ მზად, როდესაც მოუწევთ მსგავსი საკითხების წინაშე დადგომა.

### 7.2.1. ეთიკის კოდექსის სახელმძღვანელო პროფესიონალი ბუღალტრებისთვის

ბუღალტერთა ეთიკის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს (International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)) მიერ გამოცემული ეთიკის კოდექსის სახელმძღვანელო პროფესიონალი ბუღალტრებისთვის (მათ შორის დამოუკიდებლობის საერთაშორისო სტანდარტები) შემუშავებული იყო პროფესიონალი ბუღალტრებისთვის საერთაშორისო დოკუმენტზე. დღემდე, ეს კოდექსი აღიარებულია, ან გამოყენებულია, როგორც ეროვნული ეთიკური სტანდარტების ან ეროვნული პროფესიული ორგანიზაციების ეთიკის კოდექსების საფუძველი, 120-ზე მეტ იურისდიქციაში მსოფლიოს მასშტაბით, მათ შორის G-20-ში შემავალ 16 ქვეყანაში. ამათანავე, მსოფლიოში პროფესიული ფირმების უმსხვილესმა 31-მა ქსელმა, რომლებიც შეადგენენ ფირმების ფორუმს (Forum of Firms), საკუთარი ტრანსნაციონალური აუდიტების პოლიტიკები და მეთოდოლოგიები მოარგეს აღნიშნულ კოდექსს. კოდექსი ბუღალტერთა ეთიკის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს (ბესსს) მიერ პერიოდულად გადაიხედება და ახლდება, როდესაც შესაბამისად მიიჩნევა. ბესსს-ის ეთიკის კოდექსი მნიშვნელოვნად გადაიხედა და გადალაგდა, რაც ძალაშია 2019 წლის 15 ივნისიდან.

ეს მოდული იყენებს ბესსს-ის გადახედილ კოდექსს, როგორც სახელმძღვანელოს იმაზე, თუ როგორ უნდა გადაწყვიტონ პრაქტიკოსებმა ეთიკური საკითხები, რომლებსაც ისინი აწყდებიან მცირე და საშუალო ფირმებში (მსფ) და რეკომენდაციას აძლევს პრაქტიკოსებს, რომ მათ სწორედ ეს გადახედილი კოდექსი გამოიყენონ როგორც ძირითადი რესურსი ამ საკითხებში.

ბესსს-ის კოდექსის საფუძველი პრინციპებზე დაფუძნებული კონცეპტუალური ჩარჩოა. იგი ღიად იყო გამიზნული იმისთვის, რომ ფართოდ ყოფილიყო გამოყენებული მსოფლიოს მასშტაბით. ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა კოდექსი გამოყენებადი იყოს სხვადასხვა ლეგალური სისტემებისა და იურიდიული განსხვავებების შემთხვევაშიც. შესაბამისად, აქცენტი გაკეთებულია ფუძემდებელ პრინციპებზე, ნაცვლად მკაცრად გაწერილი ინსტრუქციების სახის რეგულაციებისა, რამდენადაც ასეთი მიდგომა პრაქტიკოსებს საშუალებას აძლევს მიუსადაგონ პრინციპები საკუთარ განსხვავებულ სიტუაციებს. ბესსს-ის კოდექსი ფარავს სამ ძირითად სფეროს.

პირველი, იგი ადგენს ფირმის შიგნით პროფესიონალიზმისა და ეთიკური ქცევის ფუნდამენტურ პრინციპებს. მეორე, იგი ადგენს ეთიკურ რისკებს და ეხმარება პროფესიონალებს ამ საფრთხეების მნიშვნელოვნების შეფასებაში. მესამე, იძლევა სახელმძღვანელო მითითებებს იმისთვის, თუ როგორ უნდა მივუდგეთ ამ საფრთხეებს მაშინ, როდესაც ისინი არ არიან მისაღებ დონეზე, რაც მოიცავს შესაფერისი დამცავი ზომების გამოყენების შესაძლებლობას ამ საფრთხეების ელიმინირებისა თუ მისაღებ დაბალ დონემდე შემცირებისათვის.

ქვემოთ განხილულია ის ხუთი ძირითადი პრინციპი, რომლებსაც ეფუძნება ბესსს-ის კოდექსი.

### **7.2.2. ბესსს-ის კოდექსის ძირითადი პრინციპები**

#### **პრინციპი 1: პატიოსნება**

მოიქცეით პატიოსნად. იყავით პირდაპირი და კეთილსინდისიერი ყველა სახის პროფესიულ და საქმიან ურთიერთობაში. პატიოსნება, ამავე დროს, გულისხმობს კეთილსინდისიერებასა და სამართლიანობას. არ იყოთ დაკავშირებული ანგარიშებთან, საგადასახადო დეკლარაციებთან, ცნობებთან ან სხვა ინფორმაციასთან, რომელიც შეიცავს არსებითად მცდარ ან შეცდომაში შემყვან განცხადებებს, ან სადაც გამოტოვებულია ან ბუნდოვნად არის წარმოდგენილი ისეთი საჭირო ინფორმაცია, რომლის გამოტოვება ან არასწორად გაგება მკითხველს შეცდომაში შეიყვანს.

სწორია, რომ პატიოსნება წარმოდგენილია როგორც პირველი პრინციპი, რადგან ის არის საფუძველი, რასაც პროფესიული ქცევა ემყარება. ის აგრეთვე ის საძირკველი უნდა იყოს, რაზეც თქვენი ფირმა დგას. პატიოსნება უნდა ფარავდეს თქვენი ფირმის ყველა სფეროს. ღირს, რომ განიხილოთ თქვენი ორგანიზაციული სქემა რათა დარწმუნდეთ, რომ პატიოსნება თქვენი ოპერაციების ყველა მნიშვნელოვან სფეროში გამოიყენება. მაგალითად, განიხილეთ მარკეტინგის, ოპერაციების, ადამიანური რესურსებისა და ფინანსების მართვის მნიშვნელოვანი სფეროები თქვენს ფირმაში. დარწმუნებული უნდა იყოთ რომ ყველა სფეროში პატიოსნად იქცევით.

#### **პრინციპი 2: ობიექტურობა**

იყავით ობიექტური. არ დაუშვათ კომპრომისი პროფესიულ და საქმესთან დაკავშირებული განსჯისას მიკერძოების, ინტერესთა კონფლიქტის ან სხვისი მიზანშეუწონელი გავლენის გამო. თქვენი ობიექტურობა შესაძლოა რისკის ქვეშ დადგეს თუ თქვენ ეწევით ისეთ პროფესიულ მომსახურებას სადაც პირადი ურთიერთობის გამო მიკერძოებას შეიძლება ქონდეს ადგილი, რაც შედეგად თქვენი განსჯების ობიექტურობას შეუშლის ხელს. ობიექტურობა ნიშნავს არ იყო დამოკიდებული გარეშე გავლენებზე; პრაქტიკოსმა გადაწყვეტილებები თვითონ უნდა მიიღოს.

#### **პრინციპი 3: პროფესიული კომპეტენცია და სათანადო გულისხმიერება**

დარწმუნდით, რომ ყველა სამუშაო სათანადო პროფესიული კომპეტენციით და გულისხმიერებით სრულდება. თქვენც და თქვენი პერსონალიც უნდა ფლობდეთ ცოდნასა და შესაფერის უნარებს რომ უზრუნველყოთ კომპეტენტური პროფესიული მომსახურება.

ეს აგრეთვე ნიშნავს, რომ თქვენმა ფირმამ უნდა გამოიჩინოს გონივრული ზრუნვა და გულისხმიერება ტექნიკური და პროფესიული სტანდარტების გამოყენებისას. პროფესიული კომპეტენცია ნიშნავს კონკრეტული უნარებისა და ცოდნის მოპოვებას და დავალების შესასრულებლად საჭირო შესაძლებლობის ქონას. კომპეტენციის შენარჩუნება უნდა უზრუნველყოთ განგრძობითი პროფესიული ზრდით.

გარიგების შესრულებისას დარწმუნდით, რომ თქვენ და თქვენი პერსონალი პასუხისმგებლიანად იქცევით გარიგების მოთხოვნების შესაბამისად. თქვენ და თქვენი



პერსონალი უნდა იყოს გულისხმიერი, საფუძვლიანი (ყურადღებიანი) და საქმეს უნდა ასრულებდეთ დროულად. სათანადო ტრენინგი და ზედამხედველობა უნდა იყოს მუდმივად უზრუნველყოფილი, რათა დარწმუნდეთ, რომ ყველა მომსახურება შესაფერისი პროფესიული კომპეტენციით და სათანადო გულისხმიერებით სრულდება.

#### **პრინციპი 4: კონფიდენციალობა**

კლიენტების და ფირმის ყველა ინფორმაცია შეინახეთ კონფიდენციალურად. არ გაამჟღავნოთ კლიენტის ინფორმაცია ფირმის გარეთ, თუ ამაზე არ გაქვთ შესაბამისი უფლებამოსილება, და არ გამოიყენოთ კლიენტის ინფორმაცია პირადი მოგების ან სხვა პირადი მიზნებით. მუდმივად იყავით ფრთხილად, მათ შორის სოციალურ გარემოში, რომ დარწმუნებული იყოთ, რომ ინფორმაციას კონფიდენციალურად ინახავთ.

კონფიდენციალურობის პრინციპიდან შეზღუდული რაოდენობის გამონაკლისები არსებობს. თქვენ ვალდებული ხართ ინფორმაცია გაამჟღავნოთ, თუ უფლება გაქვთ კლიენტისგან ან ეს მოგეთხოვებათ კანონმდებლობით. ინფორმაციის გაამჟღავნების ვალდებულება შესაძლებელია ასევე გქონდეთ, როდესაც მოგეთხოვებათ სამუშაოს ხარისხის მიმოხილვის მოთხოვნებისადმი შესაბამისობა, ან როდესაც უნდა უპასუხოთ გამოკითხვას. ინფორმაცია შეიძლება ასევე გაამჟღავნდეს ბუღალტრის პროფესიული ინტერესების დასაცავად სასამართლო დავისას, ან ტექნიკურ ან ეთიკურ სტანდარტებთან შესაბამისობის მიზნით. ეს მოიცავს ბესს-ის კოდექსის 360 განყოფილების მოთხოვნების გაგებას და მათთან შესაბამისობას, რომელიც ეხება „კანონებთან ან რეგულაციებთან შეუსაბამობაზე პასუხს“.

#### **პრინციპი 5: პროფესიული ქცევა**

ბუღალტრის პროფესიის განმასხვავებელი ნიშანი საჯარო ინტერესებისთვის მოქმედებაზე პასუხისმგებლობის აღებაა. ეს ნიშნავს, რომ პროფესიული ქცევა პრაქტიკოსისგან მოითხოვს კლიენტებისა და საზოგადოების ინტერესების საკუთარ ინტერესებზე წინ დაყენებას.

ეს აგრეთვე ნიშნავს შესაფერის კანონებთან და რეგულაციებთან შესაბამისობას, და ისეთი ქცევის არიდებას, რასაც შეუძლია პროფესიის დისკრედიტაცია გამოიწვიოს. პროფესიული ქცევა უნდა გავითვალისწინოთ პროფესიული მომსახურებების მარკეტინგისა და რეკლამისას. რეკლამა და მარკეტინგი უნდა იყოს პატიოსანი და სანდო და არ უნდა მოიცავდეს გადაჭარბებულ დაპირებებს, ან სხვათა მიერ შესრულებულ სამუშაოებზე დამამცირებელ მინიშნებებს.

არ არსებობს პროფესიული ქცევის ერთიანი განმარტება, რადგან იგი საკმაოდ სუბიექტური შეიძლება იყოს და შესაძლოა სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვანაირი იყოს. თითოეული პროფესიონალი თვითონ ადევნებს თვალყურს და აფასებს საკუთარ ქცევას, ისეთნაირად, რომ არ ჩაიდინოს რაიმე საქციელი, რასაც პროფესიის დისკრედიტაცია შეუძლია.

პროფესიული ქცევა საჭიროა როგორც ფირმის გარეთ, ისე ფირმის შიგნით. პრაქტიკოსი უნდა დარწმუნდეს, რომ მის ფირმაში ყველა იცავს პროფესიული ქცევის მოთხოვნებს. ეს შეიძლება ეხებოდეს ძალიან ბევრ სფეროს, თუმცა მნიშვნელოვანია მთელი ფირმისათვის.



ფირმა პროფესიული ქცევის დემონსტრირებას უნდა ახდენდეს, რომ ის პროფესიულ ფირმად ჩაითვალოს.

პროფესიული ქცევა მნიშვნელოვანია ფირმის გარეთაც, იმაში, თუ როგორი ურთიერთობა აქვს ფირმას ყველა გარე მხარესთან. ყველა გარე ურთიერთობაში ფირმა პროფესიული ქცევის დემონსტრირებას უნდა ახდენდეს და უნდა იქცეოდეს პროფესიონალურად.

### 7.2.3. კონცეპტუალური ჩარჩო

გარემო პირობები, რომლებშიც პროფესიონალი ბუღალტრები საქმიანობენ, შესაძლოა ფუნდამენტურ პრინციპებთან შესაბამისობას საფრთხეებს უქმნიდნენ. მნიშვნელოვანია, რომ ყველა პრაქტიკოსი ინარჩუნებდეს ძირითად პრინციპებთან და კონცეპტუალურ ჩარჩოსთან შესაბამისობას. კონცეპტუალური ჩარჩო აგრეთვე ეხება აუდიტორებსაც, რომლებიც აუდიტისა და მარწმუნებელი გარიგებების ფარგლებში ასს-ების გამოყენებისას უნდა იცავდნენ დამოუკიდებლობის სპეციფიურ სტანდარტებს.

კონცეპტუალური ჩარჩო იყენებს საფრთხეებისა და დამცავი ზომების მიდგომას. იგი ქმნის ცალკე სექციას ბესსს-ის კოდექსში, სადაც აღწერილია მარტივი, სამ-ნაბიჯიანი პროცესი იმის განსახილველად ქმნის, თუ არა გარემო პირობები ან სიტუაცია ფუნდამენტურ პრინციპებთან შესაბამისობის საფრთხეებს, და თუკი ქმნის, არის თუ არა ასეთი საფრთხეები მისაღებ დონეზე და, შედეგად რა უნდა გაკეთდეს. კონცეპტუალური ჩარჩოს ნაბიჯები მოიცავს საფრთხეების იდენტიფიკაციას, შეფასებას და მათზე რეაგირებას, მათი ელიმინირების ან მისაღებ დონემდე დაწვევისათვის.

კონცეპტუალური ჩარჩოს აღწერა წარმოდგენილია ბესსს-ის კოდექსის 120-ე განყოფილებაში.

ბესსს-ის კოდექსის 120-ე განყოფილების დებულებები არ არის გამიზნული იმისთვის, რომ „ნაბიჯ-ნაბიჯ“ შესავსები სია წარმოადგინოს. უფრო მეტად, იქ პრაქტიკოსებისათვის წარმოდგენილია საფრთხეების იდენტიფიცირების, შეფასებისა და მათზე რეაგირებისადმი ლოგიკური და სისტემატური მიდგომა, კონკრეტული ფაქტებისა და პირობებისაგან დამოუკიდებლად. კოდექსის შემდგომი განყოფილებების დებულებები აწყობილია კონცეპტუალური ჩარჩოს დებულებებზე და იძლევიან ზოგად და კონტექსტის შესაბამის მითითებებს, რომლებიც დამოკიდებულია კონკრეტული მომსახურების სპეციფიურ ფაქტებსა და პირობებზე, მათ შორის ზოგიერთ შემთხვევებში, კონკრეტულ აკრძალვებს. შესაბამისად, ასეთი შემდგომი განყოფილებები არ იმეორებენ 120-ე განყოფილებას და წარმოადგენენ დამატებით მასალას.

კონცეპტუალური ჩარჩოს გამოყენებისას პრაქტიკოსს აქვს ყოვლისმომცველი ვალდებულება, რომ:

- a) გამოიყენოს პროფესიული განსჯა;
- b) ყურადღებით იყოს ახალი ინფორმაციისადმი და ფაქტებსა და გარემოებებში ცვლილებებისადმი;
- c) გამოიყენოს გონიერი და ინფორმირებული მესამე მხარის ტესი.

## პროფესიული განსჯის გამოყენება

პროფესიული განსჯა გულისხმობს შესაფერისი პრაქტიკული მომზადების, პროფესიული ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების გამოყენებას კონკრეტული ფაქტებისა და გარემოებების შესაბამისად, მათ შორის კონკრეტული პროფესიული საქმიანობის ხასიათისა და მასშტაბის და შესაბამისი ინტერესებისა და ურთიერთობების გათვალისწინებით. პროფესიულ საქმიანობასთან დაკავშირებით პროფესიული განსჯის გამოყენება აუცილებელია მაშინ, როდესაც პროფესიონალი ბუღალტერი კონცეპტუალურ მიდგომას იყენებს დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მისაღებად და იმის დასადგენად, ეს გადაწყვეტილებები მოცემული გარემოებებისთვის შესაფერისია თუ არა.

ცნობილი ფაქტებისა და გარემოებების შესწავლა აუცილებელი წინაპირობაა კონცეპტუალური მიდგომის სათანადოდ გამოყენებისთვის. პროფესიული განსჯის გამოყენება საჭირო ასევე ამ ფაქტებისა და გარემოებების შესწავლისთვის აუცილებელი ქმედებების დასადგენად და დასკვნის გამოსატანად იმის შესახებ, დაცულია თუ არა ეთიკის ძირითადი პრინციპები.

ფაქტებისა და გარემოებების შესასწავლად პროფესიული განსჯის განხორციელებისას პროფესიონალმა ბუღალტერმა, სხვასთან ერთად, შესაძლოა განიხილოს შემდეგი საკითხები:

- არსებობს თუ არა მიზეზი იმისა, რომ ბუღალტრისთვის ცნობილ ფაქტებსა და გარემოებებში შესაძლოა არ არსებობდეს პოტენციურად შესაფერისი ინფორმაცია;
- არსებობს თუ არა შეუსაბამობა ცნობილ ფაქტებსა და გარემოებებს და ბუღალტრის მოლოდინს შორის;
- ბუღალტრის ცოდნა და გამოცდილება საკმარისია თუ არა დასკვნის გამოსატანად;
- აუცილებელია თუ არა კონსულტაციის გავლა შესაფერისი სპეციალური ცოდნის ან გამოცდილების მქონე სხვა პირებთან;
- ქმნის თუ არა ეს ინფორმაცია დასაბუთებულ საფუძველს დასკვნის გამოსატანად;
- შესაძლოა თუ არა რომ ბუღალტრის პროფესიულ განსჯაზე გავლენას ახდენდეს თავად ბუღალტრის წარმოდგენა ან მიკერძოება.
- შესაძლოა თუ არა არსებული ინფორმაციის საფუძველზე სხვა გონივრული დასკვნების გამოტანა.

## გონიერი და ინფორმირებული მესამე მხარე

როგორც აღინიშნა, პრაქტიკოსმა კონცეპტუალური ჩარჩოს გამოყენებისას უნდა გამოიყენოს გონიერი და ინფორმირებული მესამე მხარის ტესტი. გონიერი და ინფორმირებული მესამე მხარის ტესტი არის განხილვა, რომელსაც პროფესიონალი ბუღალტერი ატარებს იმის დასადგენად, იმავე დასკვნებს გამოიტანდა თუ არა, სავარაუდოდ, სხვა მხარე. ამგვარი განხილვა ტარდება გონიერი და ინფორმირებული მესამე მხარის პოზიციიდან, რომელიც აწონ-დაწონის ყველა შესაფერის ფაქტსა და გარემოებას, რომლებიც დასკვნების გამოტანის მომენტისთვის ცნობილია ან, გონივრულ ფარგლებში, მოსალოდნელია, რომ ცნობილი უნდა იყოს ბუღალტრისთვის.

### 7.2.3ა საფრთხეების გამოვლენა

კონცეპტუალური ჩარჩო პროფესიონალი ბუღალტრისაგან მოითხოვს ძირითად პრინციპებთან შესაბამისობის საფრთხეების გამოვლენას. ეს ასევე მოიცავს დამოუკიდებლობისადმი საფრთხეების გამოვლენასაც, სადაც შესაფერისია. იმ ფაქტებისა და გარემოებების, მათ შორის პროფესიული საქმიანობის, ინტერესებისა და ურთიერთობების გაგება, რომლებმაც შესაძლოა ზიანი მიაყენოს ეთიკის ძირითადი პრინციპების დაცვას, ფუნდამენტალურია იმისთვის, რომ პრაქტიკოსმა დაადგინოს მოთხოვნებთან შესაბამისობა.

ძირითადი პრინციპების დაცვის მიმართ შექმნილი საფრთხეების გამოვლენას ასევე შესაძლოა ხელი შეუწყოს პროფესიის, კანონმდებლობის, რეგულირების სისტემის, ფირმის ან დამქირავებელი ორგანიზაციის მიერ დადგენილი გარკვეული პირობების, პოლიტიკისა და პროცედურების არსებობამ, რომლებიც ხელს უწყობს ბუღალტრის ეთიკურად მოქმედებას.

ამგვარი პირობების, პოლიტიკისა და პროცედურების ზოგადი მაგალითები მოიცავს შემდეგს:

- კორპორაციული მართვის მარეგულირებელი ნორმები;
- განათლების, კვალიფიკაციისა და მუშაობის სტაჟის მოთხოვნები, რაც აუცილებელია პროფესიული საქმიანობის დასაწყებად;
- ქმედითი საჩივრების სისტემის არსებობა, რომელიც პროფესიონალ ბუღალტრსა და ფართო საზოგადოებას ყურადღების გამახვილების საშუალებას აძლევს არაეთიკურ საქციელზე;
- ნათლად განსაზღვრული მოვალეობა, რომელიც ეხება ეთიკური მოთხოვნების დარღვევის შემთხვევების შესახებ ოფიციალურად ინფორმირებას;
- პროფესიული ან მარეგულირებელი ორგანოების მონიტორინგისა და დისციპლინარული პროცედურების არსებობა.

ძირითადი პრინციპების დაცვის მიმართ საფრთხეები შესაძლოა შექმნას ფაქტებისა და გარემოებების ფართო სპექტრმა. შეუძლებელია აღიწეროს ყველა სიტუაცია, რომელსაც შეუძლია საფრთხის შექმნა. ამასთან, გარიგებებისა და სამუშაო დავალებების ბუნება შესაძლოა სხვადასხვა იყოს და შედეგად საფრთხეების განსხვავებული სახეები შეიძლება იქმნებოდეს.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ დამოუკიდებლობის სტანდარტებთან შესაბამისობისადმი შესაძლო საფრთხეები არის იგივე რაც ძირითადი პრინციპების დაცვის მიმართ საფრთხეები. რაც ძირითადი პრინციპებისა და დამოუკიდებლობის სტანდარტების დაცვის მიმართ საფრთხეები ხვდება ხუთი კატეგორიიდან ერთში, ან რამოდენიმეში. ეს კატეგორიები განხილულია ქვემოთ, შესაბამისი მაგალითით თითოეულისთვის:

### **1. ანგარების საფრთხე**

საფრთხე იმისა, რომ თქვენ მოიქცევით თქვენი ინტერესების შესაბამისად და არა თქვენი კლიენტის ინტერესების შესაბამისად. ფინანსურმა ან სხვა სახის დაინტერესებამ შესაძლოა არასათანადო გავლენა მოახდინოს თქვენს განსჯასა და ქცევაზე.

### **2. თვითშეფასების საფრთხე**

საფრთხე, რომ თქვენ სათანადოდ არ შეაფასებთ თქვენს მიერ, ან თქვენი ფირმის წევრის მიერ, წარსულში გაკეთებულ მსჯელობას ან შესრულებულ სამუშაოს, რომელსაც თქვენ მიმდინარე პერიოდში გასაკეთებელი სამუშაოს ფარგლებში დაეყრდნობით განსჯის ჩამოყალიბებისათვის. ეს საფრთხე ჩნდება, როდესაც თქვენ უნდა შეაფასოთ ან განიხილოთ თქვენი ფირმის ან თქვენს მიერ წარსულში შესრულებული სამუშაო.

### **3. ადვოკატების საფრთხე**

ეს საფრთხე ჩნდება, როდესაც თქვენ იცავთ თქვენი კლიენტის ინტერესს ან პოზიციას. თქვენ შესაძლოა იმ დონემდე ცდილობდეთ კონკრეტული ინტერესის თუ პოზიციის დაცვას, რომ თქვენი ობიექტურობა დაზარალდეს.

### **4. ფამილარული ურთიერთობის საფრთხე**

ეს საფრთხე ჩნდება, როდესაც თქვენ ზედმეტად უახლოვდებით თქვენს კლიენტს. კლიენტთან, ან დაკავშირებულ მხარესთან ხანგრძლივი ან ახლო ურთიერთობა შესაძლოა ნიშნავდეს, რომ თქვენ ზედმეტად თანაუგრძნობთ მათ ინტერესებს ან ზედმეტად შემწყნარებელი ხდებით მათი სამუშაოსადმი.

### **5. შანტაჟის საფრთხე**

ეს საფრთხე ჩნდება, როდესაც კლიენტი ცდილობს თქვენს დაშინებას, მაგალითად იმისთვის, რომ რაღაც კონკრეტული გზით იმოქმედოთ. შესაძლოა თქვენზე განხორციელდეს არასათანადო ზეწოლა ან ზეგავლენა, რომ რაღაც კონკრეტული გზით იმოქმედოთ და თქვენი ობიექტურობა შესაძლოა კომპრომეტირებული იქნას. წნეხი შესაძლოა რეალური იყოს, ან სიტუაციის აღქმა ხდებოდეს ისე, თითქოს თქვენზე ზეწოლა ხორციელდება.

ეთიკის თითოეული ეს საფრთხე შესაძლოა წარმოიქმნას თავისთავად კლიენტთან ურთიერთობის რომელიღაც ეტაპზე. კონკრეტულ სიტუაციას შეუძლია შექმნას ერთზე მეტი საფრთხე და საფრთხემ შეიძლება გავლენა იქონიოს ერთზე მეტ ძირითად პრინციპზე. განსაკუთრებულ შემთხვევაში ეთიკის ხუთივე საფრთხე შეიძლება ერთდროულად არსებობდეს. ასეთმა სიტუაციამ შესაძლოა პრაქტიკოსი და მისი ფირმა ძირითადი პრინციპების დარღვევისა და ეთიკური პოზიციის დათმობის განსაკუთრებული წნეხის ქვეშ მოაქციოს.

### **ეთიკური საფრთხეების მაგალითები**

ბესს-ის კოდექსი აგრეთვე იძლევა ეთიკის საფრთხეების რამოდენიმე მაგალითს, სახელმძღვანელოდ გამოსაყენებლად - თუმცა, შეუძლებელია ყველა საფრთხის იდენტიფიცირება ან აღწერა. მთავარი პრინციპი არის ის, რომ პროფესიონალი ბუღალტრები წინასწარი ცოდნით არ უნდა ჩაერთონ არავითარ საქმეში, გარიგებაში თუ

ურთიერთობაში რომელსაც შეუძლია ზიანი მიაყენოს მათ უნარს დაიცვან ძირითადი პრინციპები.

**ცხრილი 7.1** საფრთხეების მაგალითები, რომლებსაც შესაძლოა ფირმები შეხვდნენ

საფრთხის ტიპი	მაგალითი
<b>ანგარების საფრთხე</b>	<p>პირდაპირი ფინანსური ინტერესი კლიენტში, მათ შორის გაცემული სესხები ან სხვა მნიშვნელოვანი ბიზნეს-ურთიერთობები, ან მარწმუნებელ გარიგებაში პირობით ანაზღაურებაზე შეთანხმება;</p> <p>კლიენტთან ახლო საქმიანი ურთიერთობები;</p> <p>ისეთ კონფიდენციალურ ინფორმაციაზე წვდომა, რომელიც პირადი სარგებლისთვის შეიძლება იქნას გამოყენებული</p> <p>კლიენტისგან მისაღებ ანაზღაურებაზე დამოკიდებულება ან მნიშვნელოვანი კლიენტის დაკარგვის შიში;</p> <p>დადგენილ ზღვარზე მეტი ღირებულების საჩუქრების მიღება კლიენტისაგან;</p> <p>საკუთარი ფირმის მიერ წინა პერიოდში შესრულებულ სამუშაოში მნიშვნელოვანი შეცდომის აღმოჩენა.</p>
<b>თვითშეფასების საფრთხე</b>	<p>სისტემის დაპროექტების ან დანერგვის შემდეგ ამავე სისტემის ეფექტურობაზე მარწმუნებელი დასკვნის გაცემა;</p> <p>მარწმუნებელი მომსახურების კლიენტისთვის ისეთი მომსახურების გაწევა, რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს მარწმუნებელ გარიგებაში განსახილველ საკითხზე;</p> <p>ისეთი გარიგების აღება, რომლის განსახილველი საკითხიც თვითონ ფირმის მიერ არის მომზადებული.</p>
<b>ადვოკატების საფრთხე</b>	<p>კოტირებულ კომპანიაში აქციების მარკეტინგი, როდესაც ეს კომპანია ამავე დროს ფირმის აუდიტის კლიენტია;</p> <p>მარწმუნებელი გარიგების კლიენტის ინტერესების დაცვა მესამე მხარეებთან დავაში ან სასამართლოში;</p> <p>კლიენტის ინტერესების ლობირება საკანონმდებლო ცვლილებებში</p>
<b>ფამილარული ურთიერთობის საფრთხე</b>	<p>ახლო ოჯახური ურთიერთობები კლიენტის დირექტორთან ან სხვა თანამშრომელთან, რომელსაც გავლენის მოხდენა შეუძლია გარიგების განსახილველ საკითხზე (ეხება გარიგების გუნდის ყველა წევრს);</p> <p>ფირმის ყოფილი გარიგების პარტნიორის ყოფნა კლიენტის დირექტორად ან ისეთ პოზიციაზე, რომელსაც გავლენის მოხდენა შეუძლია მარწმუნებელი გარიგების განსახილველ საკითხზე;</p> <p>აუდიტის გუნდის წევრის დიდხნიანი ასოცირება აუდიტის კლიენტთან.</p>
<b>შანტაჟის საფრთხე</b>	<p>პროფესიულ საკითხზე უთანხმოების გამო გარიგების შეწყვეტით ან აუდიტორის გამოცვლის მუქარით დაშინება;</p> <p>კლიენტის მიერ სასამართლოში ჩივილით მუქარა;</p> <p>წნების განცდა რომელიმე საკითხზე მსჯელობისას კლიენტის პოზიციაზე დათანხმებისთვის, რადგან კლიენტის პერსონალს ამ საკითხში უფრო მეტი ექსპერტიზა და ცოდნა აქვს;</p> <p>ფირმის პარტნიორისგან ინფორმირება, რომ დაგეგმილი დაწინაურება არ განხორციელდება, თუ არ დათანხმდებით აუდიტის კლიენტის მიერ გამოყენებულ არასწორ სააღრიცხვო მიდგომას.</p>



### 7.2.3ბ საფრთხეების შეფასება

როდესაც ეთიკის ძირითადი პრინციპების დაცვის მიმართ შექმნილი საფრთხე გამოვლინდება, პროფესიონალმა ბუღალტერმა უნდა შეაფასოს, ეს საფრთხე არის თუ არა მისაღები დონის. საფრთხის მისაღები დონე ისეთი დონეა, რომლის შესახებაც პროფესიონალი ბუღალტერი გონიერი და ინფორმირებული მესამე მხარის ტესტის გამოყენების შემდეგ, სავარაუდოდ, დაასკვნის, რომ ბუღალტერი იცავს ეთიკის ძირითად პრინციპებს.

როდესაც პრაქტიკოსი საფრთხის დონეს აფასებს, მიზანშეწონილია როგორც ხარისხობრივი, ისე რაოდენობრივი ფაქტორების, ანუ მრავალი საფრთხის ერთობლივი გავლენის გათვალისწინება, როდესაც შესაფერისია. პრაქტიკოსმა აგრეთვე უნდა გაითვალისწინოს რამოდენიმე საფრთხის კომბინირებული ეფექტი, სადაც შესაფერისია.

ძირითადი პრინციპების დაცვის მიმართ შექმნილი საფრთხის დონის შეფასებისას გასათვალისწინებელი შესაფერისი ფაქტორები შესაძლოა აგრეთვე იყოს გარკვეული პირობების, პოლიტიკისა და პროცედურების არსებობაც. ასეთი პირობები, პოლიტიკა და პროცედურები აღარ არის კატეგორიზებული როგორც დამცავი ზომები, რადგანაც ისინი არ არის კონკრეტული ქმედებები, რომლებსაც პრაქტიკოსი ახორციელებს საფრთხეების მისაღებ დონემდე შესამცირებლად. მიუხედავად ამისა, მათი არსებობა, ან არარსებობა, განხილული უნდა იყოს პრაქტიკოსის მიერ რათა დაადგინოს ეხმარებიან თუ არა ისინი საფრთხეების მისაღებ დონემდე შემცირებაში.

### 7.2.3გ საფრთხეებზე რეაგირება

თუ პრაქტიკოსი დაადგენს, რომ ძირითადი პრინციპების დაცვის მიმართ შექმნილი საფრთხე არ არის მისაღები დონის, ბუღალტერმა სათანადო რეაგირება უნდა მოახდინოს ამ საფრთხეზე: ან აღმოფხვრას, ან მისაღებ დონემდე შეამციროს. ამისათვის პრაქტიკოსს აქვს მოქმედების სამი გზა:

- a) თავიდან უნდა მოცილოს საფრთხის გამომწვევი გარემოებები, მათ შორის ინტერესები ან ურთიერთობა;
- b) უნდა გაატაროს დამცავი ზომები საფრთხის მისაღებ დონემდე შესამცირებლად, თუ არსებობს დამცავი ზომები და შესაძლებელია მათი გამოყენება; ან
- c) უარი უნდა თქვას ან შეწყვიტოს შესაბამისი პროფესიული საქმიანობა.

კონკრეტული ფაქტებისა და გარემოებების გათვალისწინებით საფრთხე შესაძლოა აღმოფხვრას საფრთხის გამომწვევი გარემოებების თავიდან მოცილებით. თუმცა, არსებობს გარკვეული სიტუაციები, როდესაც საფრთხის აღმოფხვრა შესაძლებელია მხოლოდ კონკრეტულ პროფესიულ საქმიანობაზე უარის თქმით ან საქმიანობის შეწყვეტით. ამის მიზეზი ისაა, რომ ამ სიტუაციაში შეუძლებელია საფრთხის გამომწვევი გარემოებების თავიდან მოცილება და ასევე შეუძლებელია დამცავი ზომების გატარება საფრთხის მისაღებ დონემდე შესამცირებლად.



### 7.2.3დ დამცავი ზომები

მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ ის დამცავი ზომები, რაც შეიძლება გამოვიყენოთ საფრთხის მისაღებ დონემდე შესამცირებლად. დამცავი ზომები არის პროფესიონალი ბუღალტრის მიერ ინდივიდუალურად ან კომბინირებულად განხორციელებული ქმედებები, რომლებიც, ფაქტობრივად, მისაღებ დონემდე ამცირებს ძირითადი პრინციპების დაცვის მიმართ შექმნილ საფრთხეებს. ქმედებები წარმოადგენს დამცავ ზომებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი ისინი ეფექტურია საფრთხის მისაღებ დონემდე შესამცირებლად იმდენად, რომ პრაქტიკოსი მოახერხებს დაიცვას ძირითად პრინციპებთან შესაბამისობა. პრაქტიკოსმა უნდა გამოიყენოს პროფესიული განსჯა, რათა გადაწყვიტოს რომელიმე ქმედება არის თუ არა დამცავი ზომა.

#### დამცავი ზომების მაგალითები

დამცავი ზომები განსხვავებული იქნება კონკრეტული გარემოებებისა და მიხედვით. მაგალითად, გარკვეულ გარემოებებში შემდეგი ქმედებები შესაძლოა გამოდგეს დამცავ ზომებად საფრთხეებზე რეაგირებისთვის:

- გარიგებაზე დათანხმების შემდეგ, დამატებითი დროისა და კვალიფიციური პერსონალის გამოყოფამ მოთხოვნილი დავალებების შესასრულებლად, შესაძლოა მისაღებ დონემდე შეამციროს ანგარების საფრთხე;
- არამარწმუნებელი გარიგების ფარგლებში შესრულებული სამუშაოს განსახილველად, პროფესიონალი ბუღალტრის გამოყენებამ, რომელიც არ იყო არამარწმუნებელი გარიგების გუნდის წევრი, შესაძლოა მისაღებ დონემდე შეამციროს ანგარების საფრთხე;
- შესრულებული სამუშაოს განსახილველად, ან, აუცილებლობის შემთხვევაში, რჩევის მისაღებად სათანადო მიმომხილველის გამოყენებამ, რომელიც არ იყო გარიგების გუნდის წევრი, შესაძლოა მისაღებ დონემდე შეამციროს ანგარების საფრთხე;
- მარწმუნებელი გარიგების დამკვეთისთვის არამარწმუნებელი მომსახურების შესრულების დროს სხვა პარტნიორებისა და განსხვავებული საანგარიშგებო დაქვემდებარების გარიგების გუნდების გამოყენებამ შესაძლოა მისაღებ დონემდე შეამციროს თვითშეფასების, ადვოკატირების ან ფამილიარული ურთიერთობის საფრთხეები;
- კონფიდენციალურ საკითხებზე მუშაობისას გარიგების გუნდების ფიზიკურად განცალკევებამ შესაძლოა მისაღებ დონემდე შეამციროს ანგარების საფრთხე.
- კლიენტის მმართველობითი უფლებამოსილებით აღჭურვილი პირების ინფორმირებამ გაწეული მომსახურების ბუნების და მომსახურების საზღაურის შესახებ, შესაძლოა მისაღებ დონემდე შეამციროს ანგარების საფრთხე;
- სხვა ფირმის ჩართვამ გარიგების ნაწილის შესრულებაში ან ხელახლა შესრულებაში შესაძლოა მისაღებ დონემდე შეამციროს ანგარების, თვითშეფასების, ადვოკატირების, ფამილიარული ურთიერთობის ან შანტაჟის საფრთხეები;

**ეთიკის საფრთხეები და შესაძლო დამცავი ზომები**

ბესსს-ის კოდექსი იძლევა სხვადასხვა ტიპის ეთიკის საფრთხეების მიმოხილვას და რამოდენიმე მაგალითს და იმ დამცავი ზომების მაგალითებს, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას ამ საფრთხეებზე რეაგირებისათვის. ისინი აღწერილია ქვემოთ, 7.2 ცხრილში, ბესსს-ის კოდექსის შესაბამისი განყოფილების მითითებით.

**ცხრილი 7.2 შესაძლო საფრთხეები და დამცავი ზომები**

<b>პროფესიული დანიშვნა (ბესსს-ის კოდექსის 320-ე განყოფილება)</b>		
<i>ეტაპი</i>	<i>შესაძლო საფრთხეები</i>	<i>შესაძლო დამცავი ზომები</i>
<b>კლიენტის აყვანა</b>	ხელმძღვანელობის საექვო ქცევამ (მაგალითად, ჩართულობა არალეგალურ საქმიანობაში, ფულის გათეთრებაში, არაპატიოსანი ქცევა ან ფინანსური ანგარიშგების საექვო პრაქტიკა) შესაძლოა ანგარების საფრთხე შექმნას.	კლიენტისა და მისი მმართველობის სტრუქტურაზე სიღრმისეული ცოდნა მოიპოვეთ;  დარწმუნდით კლიენტის ერთგულებაში კორპორატიული მართვის პრინციპებისა და შიდა კონტროლის სისტემისადმი.
<b>გარიგებაზე დათანხმება</b>	გარიგების ჩასატარებლად საკმარისი ცოდნისა და უნარების ნაკლებობამ შესაძლოა თვითშეფასების საფრთხე შექმნას  არასწორ ან არაადეკვატურ რჩევებზე დაყრდნობამ ასევე შეიძლება თვითშეფასების საფრთხე შექმნას	სადაც საჭიროა გამოიყენეთ ექსპერტები;  დავალეების შესასრულებლად რეალისტურ ვადებზე შეთანხმდით;  გარიგებაში აუცილებელი კომპეტენციის მქონე საკმარისი რაოდენობის გამოცდილი პერსონალი ჩართეთ;  სადაც ექსპერტზე დაყრდნობა აუცილებელია, დარწმუნდით მის რეპუტაციაში, ექსპერტიზაში, რესურსებში და შესაფერის პროფესიულ და ეთიკურ სტანდარტებში.
<b>ცვლილება პროფესიულ დანიშვნაში</b>	თვითშეფასების საფრთხე შეიძლება შეიქმნას შემდეგი ფაქტებისა და გარემოებების გამო:  <ul style="list-style-type: none"> <li>პროფესიული დანიშვნის ცვლილების მიზეზების ბოლომდე არ ცოდნამ შესაძლოა კლიენტის აყვანაზე არაინფორმირებულ გადაწყვეტილებამდე მიგიყვანოთ;</li> <li>დამატებითი ან შემავსებელი პროფესიული მომსახურების მოთხოვნა სხვა პროფესიონალი ბუღალტრის მიერ უკვე შესრულებულ სამუშაოზე (მომსახურებაზე), როდესაც ინფორმაცია არ არის, ან არასაკმარისია გადაწყვეტილების მისაღებად;</li> <li>პროფესიული დანიშვნა შეზღუდულია კონფიდენციალურობასთან დაკავშირებული საკითხით, ან ინფორმაციის მოპოვებაზე იურიდიული რეგულაციით.</li> </ul>	დაუკავშირდით ახლანდელ პროფესიონალ ბუღალტრს, სანამ კლიენტის აყვანაზე გადაწყვეტილებას მიიღებთ;  გაარკვიეთ ცვლილების უკან მდგომი მიზეზები;  მოითხოვეთ ინფორმაცია ნებისმიერ ისეთ ფაქტზე, რომელიც არსებული პროფესიონალი ბუღალტრის აზრით, ახალმა პროფესიონალმა ბუღალტრმა უნდა იცოდეს;  კლიენტისგან მოითხოვეთ ინფორმაციის მიღება ახლანდელი ბუღალტრისაგან  კლიენტთან განიხილეთ ახლანდელი ბუღალტრისაგან კონფიდენციალური ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობა;  კლიენტის ხელმძღვანელობის ან მმართველობითი უფლებამოსილებით აღჭურვილ პირთა შესახებ (წარსული საქმიანობის) ინფორმაციის მოძიება ან მესამე მხარეთა გამოკითხვა.

<b>ინტერესთა კონფლიქტი (ბესსს-ის კოდექსის 310-ე განყოფილება)</b>	
<i>შესაძლო საფრთხეები (საქმიანი ურთიერთობები)</i>	<i>შესაძლო დამცავი ზომები</i>
<p>პროფესიონალი ბუღალტერი პირდაპირ კონკურენციაშია კლიენტთან, ან კლიენტის მნიშვნელოვან კონკურენტთან ერთად ერთობლივ საწარმოშია;</p> <p>პროფესიული მომსახურებების ერთდროულად გაწევა ისეთი კლიენტებისთვის, რომელთა ინტერესები ერთმანეთს ეწინააღმდეგება, ან რომლებიც ერთმანეთთან დავაში არიან განსახილველ საკითხთან დაკავშირებით.</p>	<p>კლიენტს მიაწოდეთ ინფორმაცია თქვენი ფირმის იმ ბიზნეს-ინტერესებზე, რაც შეიძლება ინტერესთა კონფლიქტს ქმნიდეს და მიიღეთ მათგან თანხმობა მოქმედებაზე.</p> <p>ყველა ცნობილ შესაფერის მხარეს შეატყობინეთ, რომ პროფესიონალი ბუღალტერი მომსახურებას უწევს ორ ან მეტ ისეთ მხარეს, რომელთა ინტერესები განსახილველ საკითხთან დაკავშირებით ერთმანეთს ეწინააღმდეგება და მოიპოვეთ მათი თანხმობა გარიგების გაგრძელებაზე/შესრულებაზე.</p> <p>შეატყობინეთ კლიენტს, რომ პროფესიონალი ბუღალტერი ექსკლუზიურად არცერთი კლიენტის ინტერესებში მოქმედებს მომსახურების გაწევისას და მოიპოვეთ მათი თანხმობა გარიგებაზე.</p> <p>სხვა დამცავი ზომები მოიცავს:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• განცალკევებული გუნდების გამოყენებას გარიგებებში;</li> <li>• გარიგების გუნდების წევრებისთვის კონფიდენციალურობაზე და უსაფრთხოებაზე ნათელი მითითებები;</li> <li>• მოიწვიეთ სათანადო მიმომხილველი, რომელიც არ არის ჩართული მომსახურების გაწევაში და რომელზეც ამ კონფლიქტს გავლენა არ აქვს, რომ გადახედოს შესრულებულ სამუშაოს რათა შეაფასოს შეფერისია თუ არა ძირითადი მსჯელობები და დასკვნები.</li> </ul>

<b>მეორე მოსაზრებები (ბესსს-ის კოდექსის 321-ე განყოფილება)</b>	
<i>შესაძლო საფრთხეები (საქმიანი ურთიერთობები)</i>	<i>შესაძლო დამცავი ზომები</i>
<p>ბუღალტრული, აუდიტორული ან სხვა საანგარიშგებო სტანდარტების გამოყენების შესახებ მეორე მოსაზრების გაცემა კომპანიისთვის, რომელიც არ არის არსებული კლიენტი, განსაკუთრებით როდესაც ეს მოსაზრება არ ეფუძნება იმავე ფაქტების ერთობლიობას, რაც პირველი მოსაზრება, შესაძლოა შექმნას ანგარების საფრთხე.</p>	<p>დამკვეთს სთხოვეთ ნებართვა ინფორმაციის მოპოვებაზე მოქმედი ან წინამორბედი ბუღალტრისგან, სადაც აღწერთ შეზღუდვებს, რომლებიც ახლავს ამ დამკვეთისთვის ნებისმიერი მოსაზრების მიწოდებას და მოქმედ ბუღალტერს გადაეცით თქვენი მეორე მოსაზრების ასლი.</p>

<b>პროფესიული საზღაური და სხვა ტიპის ანაზღაურება (ბესსს-ის კოდექსის 330-ე განყოფილება)</b>	
<i>შესაძლო საფრთხეები (საქმიანი ურთიერთობები)</i>	<i>შესაძლო დამცავი ზომები</i>
<p>პროფესიული კომპეტენციის დაცვაზე შესაძლოა ანგარების</p>	<p>ფასის ან გარიგების მასშტაბის კორექტირება;</p>

მოდული 7: რისკის მართვა

<p>საფრთხემ იმოქმედოს, როდესაც პროფესიული მომსახურებისთვის შეთავაზებული ღირებულება უფრო დაბალია, ვიდრე თანხა, რომელიც საჭიროა კომპეტენტური მომსახურების გასაწევად.</p>	<p>შესაბამისმა მიმომხილველმა გადახედოს შესრულებულ სამუშაოს;</p>
<p>პირობითი საზღაური: ობიექტურობას შესაძლოა საფრთხე შეექმნას ანგარების რისკის გამო, განსაკუთრებით არა-მარწმუნებელი გარიგებებისას</p>	<p>დამკვეთთან ანაზღაურების საფუძვლის წინასწარ შეთანხმება წერილობით;</p> <p>შესაბამისმა მიმომხილველმა გადახედოს შესრულებულ სამუშაოს;</p>
<p>ანგარების საფრთხე შეექმნება ობიექტურობის, პროფესიული კომპეტენციისა და სათანადო გულისხმიერების პრინციპების დაცვას, თუ პროფესიონალი ბუღალტერი იხდის ან იღებს საშუაშაგლო საზღაურს, ან იღებს საკომისიო გადასახდელს დამკვეთთან დაკავშირებით</p>	<p>დამკვეთების ინფორმირება ნებისმიერი შეთანხმების შესახებ, რომელიც ეხება სხვა პროფესიონალი ბუღალტრისთვის ან მესამე მხარისთვის საშუაშაგლო საზღაურის ან საკომისიოს გადახდას კონტრაქტის ან კლიენტის მოყვანისათვის.</p> <p>დამკვეთების ინფორმირება ნებისმიერი შეთანხმების შესახებ, რომელიც ეხება სხვა პროფესიონალი ბუღალტრისგან ან მესამე მხარისგან საშუაშაგლო საზღაურის ან საკომისიო გადასახდელის მიღებას კონტრაქტის ან კლიენტის გადაცემისათვის.</p> <p>საშუაშაგლო ანაზღაურების ან საკომისიოს მიღების ან გადახდის შესახებ დამკვეთთან წინასწარ შეთანხმება წერილობით;</p>

<p><b>წახალისება, მათ შორის საჩუქრები და სტუმარმასპინძლობა (ბესსს-ის კოდექსის 340-ე განყოფილება)</b></p>	
<p><i>შესაძლო საფრთხეები (საქმიანი ურთიერთობები)</i></p>	<p><i>შესაძლო დამცავი ზომები</i></p>
<p>კლიენტისგან საჩუქრების მიღება ანგარების ან ფამილარული ურთიერთობების რისკს ქმნის; საჩუქრების საჯაროდ მიღებამ შესაძლოა აგრეთვე შანტაჟის საფრთხე შეუქმნას ობიექტურობას.</p>	<p>ფირმის ან დამკვეთის ზედა დონის ხელმძღვანელ პირებთან იყოს გულწრფელი წახალისების შეთავაზების ან მიღების საკითხში.</p> <p>წახალისების ჩანაწერი გააკეთოს ჟურნალში, რომელზეც მონიტორინგს ახორციელებს ფირმის ზედა დონის ხელმძღვანელობა ან სხვა პირი, რომელიც პასუხისმგებელია ფირმის მხრიდან ეთიკის კოდექსის დაცვაზე, ან ჟურნალში, რომელსაც დამკვეთი აწარმოებს;</p> <p>სათანადო მიმომხილველმა, რომელიც სხვა მხრივ არ იყო დაკავშირებული მოცემული პროფესიული მომსახურების შესრულებასთან, ჩატაროს პროფესიონალი ბუღალტრის მიერ შესრულებული ნებისმიერი სამუშაოს ან მიღებული გადაწყვეტილებების მიმოხილვა, რომელიც დაკავშირებულია იმ დამკვეთთან, ვისგანაც ბუღალტერმა წახალისება მიიღო;</p> <p>მიღების შემდეგ წახალისება შესწიროს საქველმოქმედო ორგანიზაციას და შემოწირულობის შესახებ სათანადო ინფორმაცია მიაწოდოს, მაგალითად ფირმის ზედა დონის ხელმძღვანელობას ან პირს, ვინც წახალისება შესთავაზა;</p> <p>ანაზღაურის წახალისების დანახარჯები, მაგალითად, მიღებული გამასპინძლების;</p> <p>მიღების შემდეგ, შეძლებისდაგვარად, სწრაფად დააბრუნოს წახალისება, როგორცაა საჩუქარი.</p>

<p><b>ურთიერთობები - საქმიანი; ნათესაური და პირადი; აუდიტის დამკვეთთან მუშაობა უახლოეს წარსულში; აუდიტის დამკვეთთან მუშაობა დირექტორად ან თანამდებობის პირად; აუდიტის დამკვეთთან მუშაობა; ფირმის პერსონალის დანიშვნა დროებით სამუშაოდ აუდიტის დამკვეთთან (ბესსს-ის კოდექსის 520-ე, 521-ე, 522-ე, 523-ე, 524-ე და 525-ე განყოფილებები)</b></p>	
<p><i>შესაძლო საფრთხეები (საქმიანი ურთიერთობები)</i></p>	<p><i>შესაძლო დამცავი ზომები</i></p>
<p>კლიენტში ბიზნეს ინტერესის ქონამ, ან კლიენტთან, ან მის დირექტორებთან, ან თანამდებობის პირებთან, ან თანამშრომლებთან პირადი ან საქმიანი ურთიერთობების ქონამ შესაძლოა ანგარების, ფამილარული ურთიერთობების ანდა შანტაჟის საფრთხეები შექმნას.</p>	<p>გარიგების ჯგუფიდან იმ პირის გაყვანა, რომელიც საფრთხეს ქმნის;</p> <p>აუდიტის გუნდის შიგნით პასუხისმგებლობების ისეთნაირად გადანაწილება, რომ გუნდის არცერთ წევრს ქონდეს შეხება საკითხებთან, რომლებიც მათი ოჯახის წევრის პასუხისმგებლობაა;</p> <p>შესაბამისმა მიმომხილველმა გადახედოს შესრულებულ სამუშაოს;</p> <p>თუკი აუდიტის გუნდის წევრი თანხმდება კლიენტთან მუშაობის დაწყებაზე, მაშინ შესაბამისმა მიმომხილველმა გადახედოს ამ პირის მიერ აუდიტის ჯგუფში ყოფნისას შესრულებულ სამუშაოს;</p>

### 7.2.3ე ყურადღებით ყოფნა

თუკი პრაქტიკოსი შეიტყობს ახალ ინფორმაციას ან გაიგებს ფაქტებსა და გარემოებებში მომხდარი ცვლილებების შესახებ, რომლებმაც შესაძლოა გავლენა მოახდინონ იმაზე, აღმოიფხვრა თუ არა საფრთხე, ან შემცირდა თუ არა იგი მისაღებ დაბალ დონემდე, პრაქტიკოსმა ხელახლა უნდა შეაფასოს საფრთხე და თავიდან უნდა მოახდინოს მასზე შესაფერისი რეაგირება.

### 7.2.3ვ მნიშვნელოვანი განსჯებისა და ზოგადი დასკვნების განხილვა

როდესაც პრაქტიკოსი საფრთხეებზე რეაგირებას ახდენს, მან უნდა ჩამოაყალიბოს ზოგადი დასკვნა იმის შესახებ, აღმოიფხვრის თუ არა საფრთხეებს, ან შეამცირებს თუ არა მათ მისაღებ დონემდე, ის ქმედებები, რომლებიც განხორციელდა, ან რომელთა განხორციელებაც იგეგმება. ამ ახალ მოთხოვნას „განზოგადების“ მეთოდი ("step-back" provision) ეწოდება. იგი ასევე მოითხოვს, რომ პრაქტიკოსმა გააკეთოს ზოგადი შეფასება იმისა, შესაფერისი იყო თუ არა გაკეთებული მნიშვნელოვანი განსჯები და მიღწეული დასკვნები, რისთვისაც გონივრული და ინფორმირებული მესამე მხარის ტესტი უნდა გამოიყენოს.

## 7.3. რისკის მართვა ფირმის შიგნით

### 7.3.1. რისკის დადგენა საბუღალტრო ფირმის შიგნით

რისკის მართვა ფირმის ცხოვრების ის სფეროა, რომლის მნიშვნელობაც გასული რამოდენიმე წლის მანძილზე გაიზარდა. რამოდენიმე მიზეზი არსებობს იმისთვის, თუ რატომაა რისკის მართვის პროგრამის ქონა აუცილებელი, მათ შორის:

- ფირმის აქტივების, ფინანსების და ოპერაციების დაცვა;



- ხელი შეუწყოს საკანონმდებლო მოთხოვნებთან შესაბამისობის დამაკმაყოფილებელ დონეზე ქონას, ხელი შეუწყოს კორპორაციულ მართვას და საქმეებისადმი სათანადო გულისხმიერების გამოვლენას;
- გააუმჯობესოს ფირმის მიერ შეთავაზებული მომსახურებები;
- დაიცვას ფირმის რეპუტაცია, საიმედოობა და სტატუსი; და
- გაზარდოს ფირმის მიმართ ნდობის ხარისხი.

ბუღალტრული ფირმებისათვის რისკის მართვის პროგრამის დანერგვას ბევრი სარგებელი აქვს. მათ შორის:

- უფრო ეფექტური სტრატეგიული დაგეგმვა ფირმაში;
- ხარჯების უკეთესი კონტროლი უკეთესი სამუშაო პროცესების, კლიენტების უკეთესად შეფასების და გარიგებების უკეთესად მართვის შედეგად;
- მომგებიანობის ზრდა კლიენტებისა და სამუშაოების უკეთესი კონტროლის ხარჯზე;
- სასამართლო დავების რისკის შემცირება უკეთესი პროცესებისა და განუსაზღვრელობების გეგმების დანერგვით;
- რისკისადმი დაქვემდებარების უკეთესი გაგება და მეტი ცოდნა ამ საკითხებზე;
- გადაწყვეტილებების მიღების სისტემური, ინფორმირებული და საფუძვლიანი მეთოდები;
- ნაკლები შეფერხებები და სამუშაოების თავიდან შესრულების ნაკლები აუცილებლობა, ფირმის პერსონალის მიერ პროცესების უკეთ გააზრების შედეგად; და
- ფირმის შიგნით ქმნის საფუძველს მუდმივი განვითარებისათვის.

### *7.3.1ა რისკის მართვის პროგრამის შექმნა*

რისკის მართვის პროგრამის შესაქმნელად მნიშვნელოვანია ამ პროცესში არსებული ნაბიჯების გაგება. ეს ნაბიჯები არის:

#### **1) რისკის პოლიტიკაზე დაყრდნობით დანერგეთ რისკის მართვის ჩარჩო**

#### **2) შეადგინეთ პროგრამის შინაარსი**

- a) განიხილეთ ფირმის მიზნები და ამოცანები;
- b) განიხილეთ ის გარემო, რომელშიც ფირმა საქმიანობს; და
- c) განსაზღვრეთ შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეები

#### **3) დაადგინეთ რისკები**

- a) დაადგინეთ არსებული და პოტენციური რისკები და აგრეთვე არსებული კონტროლის მექანიზმები;



**4) ჩაატარეთ რისკების ანალიზი და შეფასება**

- a) მუდმივად გააანალიზეთ და შეაფასეთ თქვენი ფირმის რისკები; და
- b) განსაზღვრეთ მაღალი და დაბალი რისკები

**5) მართეთ რისკები**

- a) შექმენით იდენტიფიცირებული რისკების მართვის სტრატეგიები.

**6) იქონიეთ კომინიკაცია და კონსულტაციები**

- a) გქონდეთ კომუნიკაცია და კონსულტაციები ფირმის ყველა რგოლთან, ისევე როგორც გარე მხარეებთან, იმისთვის რომ დარწმუნდეთ, ყველა მხარე სათანადოდ ინფორმირებულია.

**7) განახორციელეთ მონიტორინგი და მიმოხილვა**

- a) განახორციელეთ რისკის მართვის სტრატეგიების მონიტორინგი მუდმივად.

**8) ჩაწერეთ**

- a) გქონდეთ ყველა პოლიტიკისა და პროცედურისთვის დაწერილი დოკუმენტი, რომელიც ასევე უნდა მოიცავდეს რისკების შეფასების პროცესს, გამოვლენილ მნიშვნელოვან რისკებს და ამ მნიშვნელოვანი რისკების გავლენის შესამცირებლად შემუშავებულ ღონისძიებებს.

რისკების მიმოხილვის დასრულების შემდეგ, როდესაც გამოვლინდება ფირმის ის სფერო, რომელიც მაღალ რისკს შეიცავს, თქვენ დაგჭირდებათ:

- შეაფასოთ არსებული პროცედურების პირობებში რისკის შემცირების თქვენი უნარი;
- დააკორექტიროთ ან გადახედოთ აღნიშნულ სფეროს და განიხილოთ მისი განვითარება;
- შეინარჩუნეთ ან მოიწვიეთ ახალი პერსონალი, რომ აღმოფხვრათ ნებისმიერი სისუსტე, რაც პერსონალთანაა დაკავშირებული;
- გადახედოთ კლიენტებთან გარიგებებს თქვენი ფირმის ამ სფეროში; და
- გამოიყენოთ რისკის მართვის პროცედურები.

აგრეთვე მნიშვნელოვანია განიხილოთ რისკის მართვის ისეთი პროცედურები, როგორცაა:

- გარიგებების პირობების სიცხადე;
- მიაწოდოთ კლიენტებს ინფორმაცია არსებული რისკების შესახებ და უზრუნველყოთ, რომ მომავალში ორივე, თქვენ და თქვენი კლიენტი, თანხმდებით სამართავი რისკების დონეზე (თუ შეთანხმდებით რომ ეს რისკები ვერ აღმოფხვრება, ან არ ღირს რესურსების ხარჯვა ბოლომდე მათ აღმოსაფხვრელად);
- მოიპოვოთ ადეკვატური დაზღვევა და აკონტროლოთ ზარალები, თუკი ისინი წარმოიშვება;

- აწარმოთ აკურატული და აქტუალური დოკუმენტაცია;
- უზრუნველყოთ ქმედებების დროულობა და აწარმოთ დღიურების სისტემა (დღიურები);
- საქმიანობა განახორციელოთ მხოლოდ იმ სფეროებში, სადაც საჭირო ექსპერტიზას ფლობთ; და
- დანერგოთ კლიენტების, კონსულტანტების თუ აგენტების შერჩევის მკაცრი კრიტერიუმები.

შემდეგ ნაწილში მოცემულია კითხვები, რაც თქვენს თავს უნდა დაუსვათ რისკების გამოსავლენად და იმის განსაზღვრად, თუ როგორ მიუდგეთ მათ. გაითვალისწინეთ, რომ მომდევნო კითხვარი მხოლოდ სახელმძღვანელო მასალად უნდა იყოს გამოყენებული და უნდა მოერგოს კონკრეტული ფირმის ინდივიდუალურ გარემოებებს.

### შეადგინეთ პროგრამის შინაარსი

რისკის მართვის პორცესი პრაქტიკოსისაგან მოითხოვს ისეთი საკითხების განხილვას, რაც დაბლა 7.3 ცხრილშია მოცემული:

#### ცხრილი 7.3 შინაარსის მხრივ განსახილველი საკითხები

<input type="checkbox"/>	რა შედეგების მიღწევა სურს ფირმას?
<input type="checkbox"/>	რა გარემოში საქმიანობს ფირმა? (მაგალითად კულტურული, იურიდიული და საოპერაციო)
<input type="checkbox"/>	განსაზღვრეთ შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეები. (მაგალითად, კლიენტები, თანამშრომლები, კონსულტანტები, აგენტები, შიდა სისტემები, მესამე მხარეები, მომწოდებლები, და ა.შ.)

ფირმასა და მის გარემოს შორის (რომელშიც ყველა დაინტერესებული მხარე შედის) დამოკიდებულებების ჩამოყალიბებისას უნდა დადგინდეს პრაქტიკის (ფირმის) ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები.

ამ „სტრატეგიულმა“ გეგმამ უნდა მოიცვას ფირმის ფინანსური, საოპერაციო, კონკურენტული, პოლიტიკური (საზოგადოებაში ფირმის იმიჯი და აღქმა), სოციალური, კულტურული და იურიდიული ასპექტები.

### დაადგინეთ რისკები

მას მერე რაც შინაარსი განისაზღვრება, უნდა მოხდეს ფირმის პოტენციური რისკ-ფაქტორების ან საფრთხეების და არსებული კონტროლის მექანიზმების იდენტიფიცირება. ფირმაში პოტენციური რისკები შესაძლოა შემდეგნაირად დაიყოს კატეგორიებად:

- a. გაწეული მომსახურებები;
- b. საკონტრაქტო რისკი;
- c. კლიენტების აყვანის და გაგრძელების რისკი;
- d. ფირმის საქმიანობის რისკი.

ამ მოდულის დანართში 7.6 მოცემულია კითხვარი, რომლითაც შესაძლებელია რისკის ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი სფეროს განხილვა.

**ჩაატარეთ რისკების ანალიზი და შეფასება**

პრაქტიკოსმა მუდმივად უნდა გააანალიზოს და შეაფასოს საკუთარი ფირმის რისკები. რისკის შეფასებამ უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი (იხ. ცხრილი 7.4):

**ცხრილი 7.4** რისკების მუდმივი ანალიზი და შეფასება

<input type="checkbox"/>	რისკისადმი დაქვემდებარების რეალური დონეების შედარება წინასწარ განსაზღვრულ დასაშვებ დონეებთან.
<input type="checkbox"/>	იმ საკმიანობის მნიშვნელობა, რომლის რისკების მართვაც ხდება და მისი შედეგები.
<input type="checkbox"/>	რისკის კონტროლის ხარისხი.
<input type="checkbox"/>	რისკიდან წარმოშობილი რეალური ზარალი, ან შესაძლო პოტენციური ზარალი.
<input type="checkbox"/>	რისკიდან გამომდინარე შესაძლებლობები და სარგებელი.

შესაძლოა პრაქტიკოსს სურდეს განსაზღვროს კონტროლებთან დაკავშირებული დანახარჯები და მათი ადეკვატურობა. ამის შესაფასებლად რამოდენიმე გზა არსებობს - უმარტივესი გზაა მოვლენის მოხდენის ალბათობის და მისი მოხდენის შედეგების შეფასება, ანუ,  $რისკი = მოხდენის ალბათობა \times შედეგი$ .

რისკის დონის შესაფასებლად გაიარეთ კონსულტაციები სხვებთანაც და გამოიყენეთ საკუთარი გამოცდილება. რისკის დონე შეიძლება დაიყოს ექსტრემალურ, მაღალ, საშუალო და დაბალ დონეებად. რისკების რანჟირების განხორციელება აუცილებელია მენეჯმენტის პრიორიტეტების დასადგენად.

შეფასების პროცესმა, სხვა საკითხებთან ერთად, ის საკითხებიც უნდა მოიცვას, რაც ქვემოთ ცხრილი 7.5-შია წარმოდგენილი.

**ცხრილი 7.5** რისკების დონის შეფასება

	საკითხი	კომენტარი/ქმედება	შესრულების თარიღი
1.	ფირმის არსებული და დაგეგმილი მომსახურებების სახეები (პრაქტიკის სფეროები)		
2.	ფირმის შემადგენლობა, გამოცდილება და ექსპერტიზა		
3.	ფირმის მართვა და შიდა კონტროლის პორცედურები		
4.	სასამართლო დავების ალბათობა და შესაძლო საჩივრების პოტენციური გავლენა		
5.	ახალი და არსებული კლიენტების შეფასების პროცესები		

გამოვლენილი რისკების ანალიზის სხვა მიდგომები მოიცავს კითხვარებს, გამოცდილებასა და ჩანაწერებზე დაფუძნებულ განსჯას, პროცესების დიაგრამებს, ტვინის შტურმს, სისტემების ანალიზს და სცენარების ანალიზს.

ბევრ პრაქტიკოსს უკვე აქვს პროცედურული სახელმძღვანელოები, კითხვარები და დადგენილი შიდა პროცესები. რისკის ანალიზის დონე დამოკიდებული იქნება ხელმისაწვდომ მონაცემებსა და ინფორმაციაზე. იგი შეიძლება მერყეობდეს ხარისხობრივიდან ნახევრად-რაოდენობრივამდე ან სრულიად რაოდენობრივამდე. რაოდენობრივი ანალიზის შემთხვევაში, მგრძობელობის ანალიზიც უნდა იქნას ჩატარებული, რომ შემოწმდეს გამოყენებული მონაცემები

როდესაც ფასდება რისკები, რომლებსაც ექვემდებარება ფირმა, მნიშვნელოვანია განვიხილოთ როგორც შიდა, ისე გარე რისკები. რისკის ეს ორი სფერო უფრო დეტალურად განხილულია ქვემოთ.

### 7.3.2. შიდა რისკის შეფასება

#### 7.3.2ა პერსონალისგან წარმოქმნილი რისკი

პრაქტიკოსმა უნდა შეაფასოს მისი თანამშრომლები ფირმას აღიქვავენ როგორც მოკლევადიანი დასაქმების შესაძლებლობას, თუ გრძელვადიანი დასაქმების შესაძლებლობას.

ფირმის აღქმა თანამშრომლების მიერ, როგორც მოკლევადიანი დასაქმების ადგილისა, ფირმისთვის რისკის შემცველია. პერსონალის ხშირმა ცვლამ შესაძლოა ფირმაში რყევები გამოიწვიოს და წარმოშვას ახალი პერსონალის მოძიებასა და ტრენინგთან დაკავშირებული ხარჯები, რომლებიც თავის მხრივ ფირმას უკუგებას არ მისცემენ, თუკი თვითონაც მალე წავლენ ფირმიდან.

პრაქტიკოსმა აგრეთვე უნდა განიხილოს არიან თუ არა ფირმაში თანამშრომლები, რომლებიც კრიტიკულად მნიშვნელოვანნი არიან ფირმის წარმატების მიღწევისათვის. თუკი თანამშრომელი ფირმის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, მისმა ფირმიდან წასვლამ და კონკურენტთან გადასვლამ, ან საკუთარი პრაქტიკის ჩამოყალიბებამ, ფირმის შემოსავლებსა და მოგებაზე შესაძლოა ცუდი გავლენა იქონიოს.

პრაქტიკოსმა აგრეთვე უნდა განიხილოს, ხომ არ დგება ფირმის პერსონალი ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების რისკის ქვეშ ოფისში. თუკი პერსონალი არა უსაფრთხო გარემოში მუშაობს, ფირმა შესაძლოა იღვეს ჯარიმების რისკის ქვეშ, აგრეთვე თანამშრომელთა ტრავმირებისა და გარდაცვალების რისკის ქვეშაც კი.

ასეთი ტიპის რისკების შემცირების სტრატეგიები მოიცავს შემდეგს:

- პერსონალის შერცევის ისეთი პროცედურების დანერგვა, რომლებიც ზრდის სწორი პერსონალის პოვნის შესაძლებლობას, რომელიც ფირმას გრძელვადიანი პერსპექტივით უყურებს;
- კონფიდენციალურობის შეთანხმებების და გონივრულობის ფარგლებში კონკურენტის ამკრძალავი ხელშეკრულებების გაფორმება ძირითად პერსონალთან, ან ყველა თანამშრომელთან;
- პერსონალის საქმიანობის შეფასების და განვითარების ეფექტური სისტემის შექმნა და მოლოდინების და მიზნების შესახებ კომუნიკაცია პერსონალთან, აგრეთვე საქმიანობის მონიტორინგი და შესაბამისი ანაზღაურების დადგენა;

- პერსონალისთვის მუდმივი ტრენინგის უზრუნველყოფა იმ საკითხებში, რაც ფირმის საჭიროებებს ერგება;
- მნიშვნელოვანი საქმეების შესასრულებლად რამოდენიმე ადამიანის დანიშვნა, რათა ავადმყოფობის ან უეცარი წასვლის შემთხვევაში უზრუნველყოფილი იყოს საქმის გაგრძელების შესაძლებლობა;
- ფირმის შიგნით თანამშრომლების როტაცია სხვადასხვა ფუნქციებზე, რათა იცნობდნენ ფირმის საქმიანობის სხვა სფეროებსაც;
- სამუშაო ადგილზე ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების შესაფერისი პოლიტიკების დანერგვა რისკების შესამცირებლად;
- მოგების განაწილების, კაპიტალში მონაწილეობის ან სხვა სახის წამახალისებლების გამოყენება ძირითადი პერსონალის შენარჩუნებაში დასახმარებლად და იმისთვის, რომ მათ ჰქონდეთ შესაძლობლობა მონაწილეობა მიიღონ იმ წარმატებაში, რასაც ისინი ფირმისთვის ქმნიან. მაგრამ ასეთ სქემებთან ფრთხილად უნდა იყოთ, რადგან მათ შეუძლიათ არასასურველი ეფექტი ჰქონდეთ პერსონალის ქცევაზე; და
- გადახედეთ თანამდებობის დატოვების შესახებ შეტყობინების პერიოდებს, რომელიც მოითხოვება თანამშრომლებისაგან. აქაც ფრთხილად იყავით, რადგან ამას შესაძლოა მოულოდნელი იურიდიული შედეგები მოყვეს, იმისდამიხედვით, როგორია თქვენი ადგილობრივი კანონმდებლობა.

### 7.3.2 ბიზნესის ოფისიდან და მისი მდებარეობიდან წარმოქმნილი რისკები

პრაქტიკოსმა უნდა შეაფასოს რამდენად არის ფირმა დამოკიდებული მის ახლანდელ ლოკაციაზე.

თუ ფირმა, შემოსავლების გენერირების მხრივ, მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ სად მდებარეობს ამჟამად ოფისი, მაშინ ამჟამინდელი ადგილიდან გადასვლას შეუძლია გამოიწვიოს რყევები ფირმაში, რადგან გავლენა ექნება კლიენტების, პერსონალისა და მომწოდებლების მიერ ფირმამდე წვდომაზე. სხვა რისკი არის ის, რომ ხანძრის, წყალდიდობის ან სხვა სტიქიის შემთხვევაში, ბიზნესმა შესაძლოა ვერ განაახლოს საქმიანობა, თუკი შენობა, აღჭურვილობა მასალები და ჩანაწერები განადგურდება.

პრაქტიკოსის განსახილველი სხვა საკითხია ფირმა იზრდება, თუ შედარებით სტაბილურია. თუ ფირმა სწრაფად იზრდება, პრაქტიკოსს დასჭირდება განიხილოს რამდენი ხანი შეიძლება ეს სწრაფი ზრდა გაგრძელდეს და რა ზომის ოფისი იქნება საჭირო ორი, ხუთი, თუ ათი წლის შემდეგ.

თუკი არ იქნება დამუშავებული არსებული ოფისის გაფართოვება, არის რისკი, რომ ბიზნესი ვერ შეძლებს სრული პოტენციალით გაზრდას და შესაძლოა განიცადოს სტაგნაცია, ან კონკურენტებმა იყიდონ.

ასეთი ტიპის რისკების შემცირების სტრატეგიები მოიცავს შემდეგს:

- რამოდენიმე ისეთი ალტერნატიური ოფისის შერჩევა, რომელიც მოსახერხებელი იქნება კლიენტების, პერსონალის და მომწოდებლებისათვის;

- თუკი ოფისი ფირმის გრძელვადიან საჭიროებებს პასუხობს, მაშინ ეცადეთ გააფორმოთ გრძელვადიანი იჯარის ხელშეკრულება, ან იჯარის უპირატესი უფლება მოიპოვოთ იჯარის ვადის გასვლისთვის; და
- მართეთ ბიზნესი ისე, რომ შეძლოთ დროულად განჭვრიტოთ ოფისის გაფართოვების მომავალი საჭიროებები.

### 7.3.2გ გუდვილისა და რეპუტაციის საფრთხეები

პრაქტიკოსისთვის მნიშვნელოვანი საკითხია განიხილოს რამდენად აქვს ფირმას რეპუტაციის ან გუდვილის დაცემის რისკი. მაგალითად, რა შეიძლება მოხდეს, თუ ფირმამ ცუდი რჩევა გასცა, ან გარეული აღმოჩნდა მნიშვნელოვან თაღლითობაში?

რისკი არის ის, რომ თაღლითობა, ან სხვა მსგავსი მოვლენა, სავარაუდოდ საზოგადოებაში ფირმის უარყოფითად წარმოჩენას გამოიწვევს. ამას შეუძლია ფირმაზე დაუყოვნებლივ ნეგატიური ეფექტი იქონიოს და შესაძლოა ასევე გამოიწვიოს ფირმის გუდვილისა და რეპუტაციის გრძელვადიანი დაზიანება.

რისკების შემცირების სტრატეგიები მოიცავს შემდეგს:

- ეფექტური მიმოხილვის პროცესებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის შემუშავება, რათა თავიდან აიცილოთ სიტუაცია, რომელსაც ფირმის რეპუტაციის დაზიანება შეიძლება მოჰყვეს;
- ინვესტირება კვლევა-განვითარებაში და ტექნოლოგიური განვითარებისთვის ფხვის აწყობა; და
- პერსონალისთვის სავალდებულო ტრენინგებისა და განვითარების პროგრამების შემოღება.

### 7.3.2დ საინფორმაციო ტექნოლოგიებიდან გამომდინარე რისკები

ამ სფეროში განსახილველი მნიშვნელოვანი საკითხია ის, თუ რა დონეზე ეყრდნობა ფირმა საინფორმაციო ტექნოლოგიებს. საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებიდან წარმოშობილი რისკი იზრდება, რაც უფრო მეტად ეყრდნობა ფირმა ამ ტექნოლოგიებს.

ცხადია რისკია ის, რომ თუკი ფირმა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია საინფორმაციო ტექნოლოგიებზე, მან შესაძლოა ვერ შეძლოს მათ გარეშე ოპერირება - მაგალითად, თუ ძირითადი სერვერი ან პროცესორი მწყობრიდან გამოვა დიდი დატვირთულობის პერიოდში. საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან (IT) და ღრუბლოვანი კომპიუტერულ გადაწყვეტილებებთან რისკის ბევრი სხვა სფერო ასოცირდება, მათ შორის:

- IT მომსახურების მოწოდება: ყველა პროგრამული აპლიკაცია (მათ შორის ცხრილები) ისე მუშაობს, როგორც გამიზნულია? აკურატულია ისინი?
- IT გადაწყვეტილებების მოწოდება: ცდილობთ IT გადაწყვეტილებების ინტეგრირებას ყოველდღიურ სამუშაო პორცესებში, იმისათვის რომ ფირმამ უფრო ეფექტურად და განჭვრეტადად წარმართოს საქმიანობა?



- IT სარგებლის რეალიზება: განიხილეთ არა მხოლოდ აპლიკაციების დანახარჯები, არამედ მათი არ გამოყენების ხარჯები. ზოგიერთი IT გადაწყვეტილების გამოყენება უბრალოდ აუცილებელია რათა არ ჩამორჩეთ სხვებს თქვენს ინდუსტრიაში.

რისკების შემცირების სტრატეგიები მოიცავს შემდეგს:

- ლეპ-ტოპებისა და დესკ-ტოპების დაცვა;
- მონაცემების უსაფრთხოდ შენახვა, ბექ-აპების შექმნითა და შენახვით განცალკევებულ ლოკაციაზე;
- პროგრამული უზრუნველყოფების ლიცენზიების განახლება;
- პროგრამული განახლებების რეგულარული ინსტალაცია;
- ინტერნეტთან წვდომის დოკუმენტირებული სტრატეგიის ქონა;
- სოციალური მედიის გამოყენების პოლიტიკების შემუშავება და დანერგვა;
- ქსელების დაცვა;
- სერვერების დაცვა;
- ბიზნეს აპლიკაციების ხაზის დაცვა;
- შესაფერისი და დროული IT მხარდაჭერის ხელმისაწვდომობა;
- ენერჯის მიწოდების უწყვეტი წყაროების ქონა;
- პერსონალისთვის სათანადო IT ტრენინგების ჩატარება

ტექნოლოგიური რისკების მართვის სტრატეგიები და კითხვარები წარმოდგენილია მოდული 5-ში.

### **7.3.3. გარე რისკები**

#### **7.3.3ა კლიენტებიდან გამომდინარე რისკები**

პრაქტიკოსისთვის მნიშვნელოვანი საკითხია განიხილოს ხომ არ არის ფირმა მნიშვნელოვნად დამოკიდებული ძირითადი კლიენტების მცირე რაოდენობაზე. მაგალითად, ჰყავს ფირმას ერთი კლიენტი, ან კლიენტთა ერთი დაკავშირებული ჯგუფი, რომლებიც ფირმის შემოსავლების 65%-ს ან მეტს უზრუნველყოფენ?

რისკი არის ის, რომ თუ ფირმა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ძირითადი კლიენტების მცირე რაოდენობაზე, მაშინ ერთერთი მათგანის წასვლამ, ან მისგან შემოსავლების გენერირების შეწყვეტამ, შეიძლება მოკლე ვადაში გავლენა იქონიოს ფირმის მოგებაზე და ფულადი სახსრების მოძრაობაზე.

რისკების შემცირების სტრატეგიები მოიცავს:

- მნიშვნელოვან კლიენტებთან გრძელვადიანი კონტრაქტების გაფორმება, მათთან რეგულარული ურთიერთობა და ფირმის მომსახურებების შესახებ მათთვის რეგულარულად კითხვების დასმა;

- რისკის გაფანტვა უფრო მცირე კლიენტებისთვის ზრდაში დახმარებით, რომ მომავალში ისინი გახდნენ მსხვილი კლიენტები;
- ახალი, მომგებიანი კლიენტების ძებნა; და
- ნაკლებად მომგებიანი კლიენტებისათვის მომსახურების გაწევის უფრო ნაკლებდანიხარჯიანი გზების მოძიება.

### **7.3.3ბ კონკურენტებიდან გამომდინარე რისკები**

პრაქტიკულად ყველა ბიზნესს ყავს კონკურენტი. თუმცა, თუ კონკურენტები - ორივე, არსებული და პოტენციური - მნიშვნელოვან რისკს უქმნიან ფირმას, მაშინ მისი სიცოცხლისუნარიანობა რისკის ქვეშაა. პრაქტიკოსმა უნდა განიხილოს ხომ არ უქმნიან კონკურენტების საფრთხეს.

რისკების შემცირების სტრატეგიები მოიცავს:

- გააგრძელებთ ურთიერთობების აწყობა კლიენტებთან და ადგილობრივ თემთან (მალიან ხარისხიანი მომსახურება, როგორც კონკურენტებთან ბრძოლის გზა);
- ინდუსტრიის ტრენდების გამოკვლევა და ახალი მომსახურებების შეთავაზება, ან მომსახურების მიწოდების ახალი გზების დანერგვა;
- ინვესტირება ახალი მომსახურებების განვითარებაში; და
- კონკურენტების რეგულარული მონიტორინგი, რაც მოიცავს მათ მიერ შეთავაზებული ფასების მონიტორინგსაც.

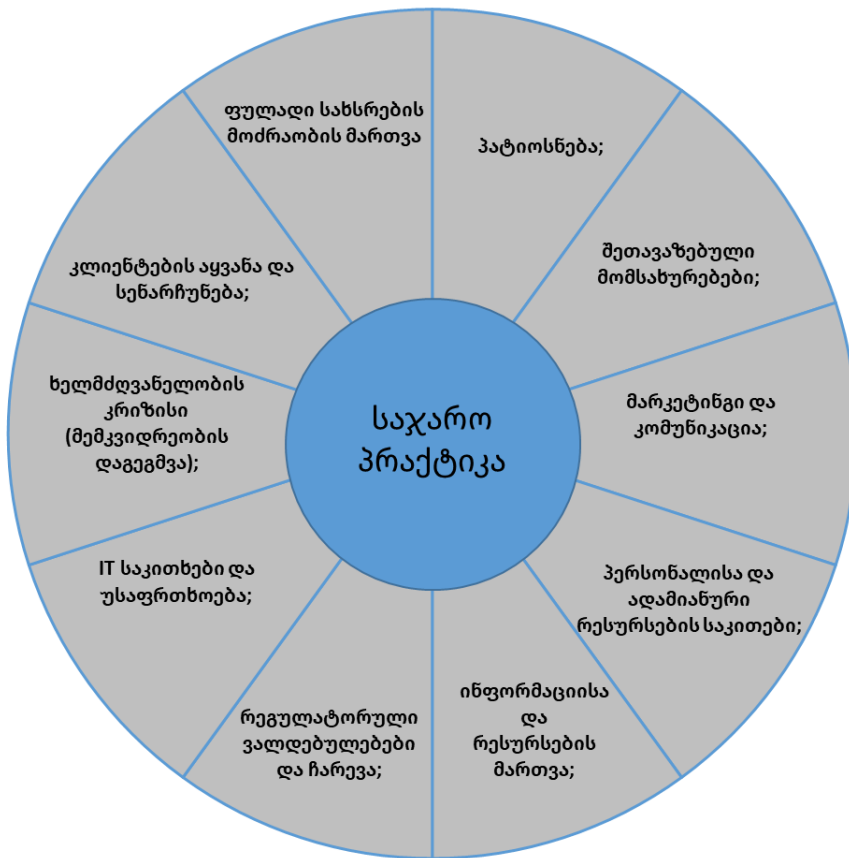
### **7.3.4. თქვენი ფირმისთვის რისკის ჩარჩოს შემუშავება**

როდესაც აფასებთ თქვენი ფირმის რისკების წყაროებს, თქვენ უნდა გაითვალისწინოთ შემდეგი სფეროები:

- პატიოსნება;
- შეთავაზებული მომსახურებები;
- მარკეტინგი და კომუნიკაცია;
- პერსონალისა და ადამიანური რესურსების საკითხები;
- ინფორმაციისა და რესურსების მართვა;
- რეგულატორული ვალდებულებები და ჩარევა;
- IT საკითხები და უსაფრთხოება;
- ხელმძღვანელობის კრიზისი (მემკვიდრეობის დაგეგმვა);
- კლიენტების აყვანა და შენარჩუნება; და
- ფულადი სახსრების მოძრაობის მართვა.

**ნახატი 7.1** აჩვენებს ამ საკითხებს დიაგრამის ფორმით.

**ნახატი 7.1** ბუღალტრული ფირმის რისკის წყაროები



თქვენი ფირმის რისკის ჩარჩოს შემუშავებისას ყველა ეს სფერო უნდა განიხილოთ.

რისკის თითოეული ამ სფეროს მიმოხილვისთვის კითხვარების სერია შემუშავდა, რაც [დანართ 7.6](#)-შია წარმოდგენილი ამ მოდულის ბოლოს:

- პატიოსნება;
- შეთავაზებული მომსახურებები;
- მარკეტინგი და კომუნიკაცია;
- პერსონალისა და ადამიანური რესურსების საკითხები;
- ინფორმაციისა და რესურსების მართვა;
- რეგულატორული ვალდებულებები და ჩარევა;
- IT საკითხები და უსაფრთხოება;
- ხელმძღვანელობის კრიზისი (მემკვიდრეობის დაგეგმვა);
- კლიენტების აყვანა და შენარჩუნება; და

- ფულადი სახსრების მოძრაობის მართვა.

გაითვალისწინეთ, რომ ეს კითხვარები მხოლოდ სახელმძღვანელო მასალად უნდა იყოს გამოყენებული და უნდა მოერგოს კონკრეტული ფირმის ინდივიდუალურ გარემოებებს. აგრეთვე გაითვალისწინეთ შესაბამისი ადგილობრივი რეგულატორული გავლენა.

### **7.3.5. რისკის შემცირების სტრატეგიების მიღება**

თქვენს ფირმაში იდენტიფიცირებული რისკების სამართავად სტრატეგიები უნდა შეიმუშაოთ. ვარიანტები შეიძლება შეირჩეს ქვემოთ ჩამოთვლილიდან:

- რისკის აღება;
- რისკისთვის თავის არიდება;
- რისკის გადაცემა (მთლიანად ან ნაწილობრივ);
- რისკის ალბათობის შემცირება;
- რისკის გავლენის შემცირება; და
- რისკის დატოვება.

სადაც რისკები ჯდება მისაღებ დონეში, ისინი შეიძლება ჩაითვალოს დაბალი პრიორიტეტის მქონედ და შეიძლება დაიტოვოთ. ოპტიმალური სამოქმედო გეგმები დგება შემდეგზე დაყრდნობით:

- რისკისადმი დაქვემდებარების ახლანდელი დონე;
- აქტივობებიდან/კონტროლებიდან მიღებული სარგებელი;
- მოქმედებების განსახორციელებლად საჭირო დრო; და
- ხელმისაწვდომი ბიუჯეტი.

#### **7.3.5ა რისკის მართვის სტრატეგიები**

რისკის სამართავად გამოსაყენებელი სტრატეგიების მრავალი მაგალითი არსებობს. მათ შორის:

- განუსაზღვრელობების სტრატეგია:** შეესაბამება მაღალი გავლენის, მაგრამ დაბალი ალბათობის რისკებს და მიზნად ისახავს რისკის პოტენციური გავლენის შემცირებას მისაღებ ფარგლებამდე. ასეთი რისკების მართვის სტრატეგიების მარტივი მაგალითებია დაზღვევა და სახელშეკრულებო ზიანის ანაზღაურება, ბიზნესის გაგრძელების გეგმები და კონტრაქტით საქმიანობის სრულად ან ნაწილობრივ სხვა ორგანიზაციაზე ან პიროვნებაზე გადაცემა.
- პრევენციული სტრატეგია:** შეესაბამება სიტუაციებს, სადაც რისკის გავლენა არც ისე დიდია, მაგრამ ხდომილების ალბათობაა დიდი, მაგალითად, კლიენტების საჩივრები. ასეთ შემთხვევაში, შესაფერისი სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილები იქნება ხარისხის კონტროლის პროცედურები, ზედამხედველობა და ტრენინგი;

- iii. **მონიტორინგის სტრატეგია:** შეესაბამება სიტუაციებს, სადაც რისკის გავლენაც და ხდომილების ალბათობაც შედარებით მცირეა. ამ სტრატეგიის მიზანია უზრუნველყოს, რომ ყველა „სტანდარტული დამცავი ზომა“ ადგილზეა და მუშაობს. ის აგრეთვე მოითხოვს, რომ რისკის დონე პერიოდულად გადაიხედოს. მაგალითად ხარისხის შემოწმებები, რეგულარული რეპორტირება, აუდიტი და საქმიანობის მიმოხილვები;
- iv. **შერეული სტრატეგია:** დაკავშირებულია რისკის გარემოს მართვასთან; ეს ნიშნავს პოტენციურად შესაძლო ნეგატიური შედეგების და მაღალი გავლენის მქონე შედეგების მართვას, რაც მოიცავს ზემოთ განხილული სტრატეგიების კომბინაციას.

სადაც ფირმის რომელიმე სფერო იდენტიფიცირდება, როგორც მაღალი რისკის გამომწვევი, ფირმამ უნდა განახორციელოს ის ქმედებები, რაც ცხრილი 7.6-შია ჩამოთვლილი.

**ცხრილი 7.6** რისკის მართვის სტრატეგიები

a.	შეაფასეთ ფირმის უნარი შეამციროს რისკი არსებული პროცედურების ფარგლებში;
b.	დააკორექტირეთ ან გადახედეთ ფირმის ამ სფეროს და განიხილეთ მისი განვითარება;
c.	გადაამზადეთ ან აიყვანეთ ახალი პერსონალი, რომ უპასუხოდ პერსონალთან დაკავშირებულ ნებისმიერ სისუსტეს;
d.	გადახედეთ კლიენტებთან გარიგებებს იმ სფეროში; და
e.	გამოიყენეთ რისკის მართვის პროცედურები.

**7.3.5ბ რისკის მართვის პროცედურები**

ბესსს-ის კოდექსი ჩამოთვლის რისკის მართვის რამოდენიმე მნიშვნელოვან პროცედურას, რომლებიც უნდა განიხილოს ფირმამ. ეს მოიცავს:

**1. გარიგების წერილი**

- ადასტურებს დანიშვნის მიღებას;
- განსაზღვრავს გარიგების მიზანს და მასშტაბს;
- ხაზს უსვამს წევრთა პასუხისმგებლობას კლიენტისადმი;
- განსაზღვრავს კლიენტის პასუხისმგებლობებს;
- მართავს „კლიენტის მოლოდინების აცდენას“, ანუ გაწეული მომსახურებების შესაბამისობის უზრუნველყოფა იმასთან, რის მიღებასაც კლიენტი ელის;
- ზღუდავს რისკზე დაქვემდებარების მასშტაბს იმით, რომ:
  - აზუსტებს შესასრულებელი სამუშაოების შეზღუდვებს;
  - რჩევის ადრესატების წრეს ზღუდავს მხოლოდ კლიენტით;
  - ზღუდავს წევრის სახელის გამოყენებას კლიენტისთვის მიწოდებულ დოკუმენტაციაზე;

- უარს ამბობს კლიენტის ან ნებისმიერი მესამე მხარის მიმართ, ასევე მოვალის ქონების მართვასთან, მინდობილ საკუთრებასთან ან სამდივნო სამუშაოებთან დაკავშირებულ, მატერიალურ პასუხისმგებლობაზე; და

- ადგენს გარიგების ღირებულებას.

გარიგების წერილი ნებისმიერი ფირმისთვის აუცილებელი დოკუმენტია და სარგებელი მოაქვს ორივესთვის - პრაქტიკოსისთვისაც და კლიენტისთვისაც. იგი უფრო სრულად არის განხილული ამ მოდულის [სექცია 7.4](#)-ში.

ახალი კლიენტის აყვანაზე და ძველებთან ურთიერთობის გაგრძელებაზე დოკუმენტირებული პროცედურები აუცილებელია რისკების შესამცირებლად.

## **2. რჩევის მიცემა კლიენტებისთვის რისკთან დაკავშირებით**

კლიენტის რისკიანობისთვის პასუხისმგებლობის აღების თავიდან არიდების მიზნით, მიაწოდეთ კლიენტს ინფორმაცია შესაბამის თარიღებსა და, კლიენტის უმოქმედობის შემთხვევაში, მოსალოდნელ შედეგებთან დაკავშირებით წერილობით. ეს შეუსაბამობის რისკს უკან გადასცემს კლიენტს მისი რეაგირებისათვის.

## **3. ზუსტი და დროული დოკუმენტირება**

რეკომენდირებულია რომ ყველა ის რჩევა, რასაც თქვენი პერსონალის წევრი გასცემს დაფიქსირდეს ფაილში/დღიურში, ან დასტურის წერილში ან კლიენტისთვის გაგზავნილი ანგარიშის სახით. ინფორმაცია, რომელიც დოკუმენტაციაში უნდა აისახოს, მოიცავს:

- თარიღს;
- დროს;
- დისკუსიის/კონსულტაციის შინაარსს;
- იმის აღნიშვნას, თუ ვის გაეწია კონსულტაცია; და
- ხელმოწერას (თუ საჭიროა).

## **4. ქმედებების დროულობა და დღიურების სისტემა**

ფაილში ჩანაწერებს ექნებათ ორმაგი ეფექტი:

- დაგეხმარებათ მოვლენების თავმოყრაში, თუკი მომავალში, მრავალი წლის შემდეგ იქნება სასამართლო დავა საკითხზე; და
- გამოდგება სასამართლოში წარსადგენად როგორც მტკიცებულება, რომ დისკუსიას მართლაც ჰქონდა ადგილი (დამოკიდებულია დოკუმენტაციის ავთენტურობაზე)

## **5. საქმიანობა განახორციელეთ მხოლოდ იმ სფეროებში, სადაც საკმარისი კვალიფიკაცია გაქვთ**

ფირმის პერსონალის თითოეულმა წევრმა უნდა გაიაზროს საკუთარი შეზღუდვები. თუ თანამშრომლის ხედვით, დავალების შესასრულებლად მას არასაკმარისი დრო აქვს, ან არ



გააჩნია დავალების შესასრულებლად საკმარისი უნარ-ჩვევები, საქმე უნდა გადაეცეს სპეციალისტს.

## 6. კლიენტის შერჩევა

რეკომენდირებულია ფირმის კლიენტთა სიის ანალიზი, იმ კუთხით, რომ განიხილოთ ისეთი კლიენტების პროპორციის გაზრდა თქვენს პორტფელში, რომლებსაც უფრო დაბალ რისკიანი რჩევები სჭირდებათ. ანალიზმა უნდა მოიცვას:

- კლიენტის მიერ წარმოებული ბიზნესის ტიპი;
- რეგულარული მიმდინარე სამუშაოა თუ ერთჯერადი; და
- კლიენტის ბიზნესზე ზოგადი ეკონომიკური გარემოს გავლენა.

მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოთ, რომ ასეთი ზომების გამოყენება არ ათავისუფლებს წევრს იმ დონის უნარების, ყურადღების და მსჯელობის გამოყენების ვალდებულებისაგან, როგორც გასაწევ მომსახურებას სჭირდება, და შესაბამისად აუცილებელია ყველა დონეზე უმაღლესი სტანდარტების გამოყენება.

## 7. მონიტორინგი

ფირმამ რისკის მართვის სტრატეგიების რეგულარული მონიტორინგი და მიმოხილვა უნდა აწარმოოს.

ასევე აუცილებელია სამოქმედო გეგმის განხორციელების მიმდინარეობის დაგეგმილ ვადებთან და ბიუჯეტთან შესაბამისობის რეგულარული მონიტორინგი და მართვა.

დროთა განმავლობაში ახალი რისკები ჩნდება, არსებული რისკები იზრდება, ან მცირდება, ზოგიერთი რისკი აღმოიფხვრება, რისკების პრიორიტეტულობა შეიძლება შეიცვალოს, ან რისკების მართვის სტრატეგიები შესაძლოა აღარ იყოს ეფექტური.

მონიტორინგი უნდა მოიცავდეს:

- არსებული რისკების მონიტორინგს;
- ახალი რისკების გამოვლენას;
- ნებისმიერი პრობლემური საკითხების გამოვლენას;
- არსებული რისკის მართვის სტრატეგიების ეფექტურობის შეფასებას

მონიტორინგმა უნდა უზრუნველყოს, რომ ახალი რისკების წარმოშობის პარალელურად ახალი ზომები იწერება მათ საკონტროლებლად. მიმდინარე მიმოხილვა საჭიროა რომ დარწმუნდეთ, რომ სტრატეგიები რელევანტური რჩება, და რომ რისკის მართვის საერთო მდგომარეობა შეესაბამება რისკების პოტენციურ ხარჯებს.

## 8. კომუნიკაცია და კონსულტაცია

რისკის მართვის პროცესი მოითხოვს რეგულარულ კომუნიკაციასა და კონსულტაციებს პრაქტიკის ყველა ნაწილთან, ისევე როგორც გარე მხარეებთან, იმაში დასარწმუნებლად, რომ ფირმის მთლიანი პერსონალი ინფორმირებულია პროცესის ყველა ეტაპის შესახებ.

## 9. ჩანაწერების წარმოება

ყველა პოლიტიკა და პორცედურა წერილობით უნდა იყოს გაფორმებული. ჩანაწერებში უნდა ფიქსირდებოდეს რისკის შეფასების პროცესის ჩატარება, მნიშვნელოვანი გამოვლენილი რისკები და ის ზომები, რომლებიც შეირჩა ამ მნიშვნელოვანი რისკების გავლენის შესამცირებლად.

თუკი პოლიტიკები არ იქნება დოკუმენტირებული ამან შესაძლოა გამოიწვიოს გადაცდომები შესრულებისას, პოლიტიკების არასწორი გაგების ან არასწორი ინტერპრეტაციის გამო. პოლიტიკების გაწერილი დოკუმენტების ერთობლიობა, შესაბამის დოკუმენტირებულ პროცედურებთან ერთად, წარმოადგენს მუდმივ წყაროს სახელმძღვანელო მითითებებისათვის და იმ ჩარჩოს, რომელიც უნდა იქნას გამოყენებული იმის შესამოწმებლად, რომ ოპერაციები მართლაც ფირმის მიერ დადგენილი წესის მიხედვით წარიმართება.

### 7.4. გარიგება კლიენტთან

#### 7.4.1. გარიგების პროცესი

კლიენტსა და პრაქტიკოსს შორის ურთიერთობა ორივე მხარისთვის მნიშვნელოვანია. როგორც უკვე განვიხილეთ პრაქტიკოსს ამ ურთიერთობაში რამოდენიმე მნიშვნელოვანი ელემენტი შეაქვს. ამან უნდა მოიცვას პატიოსნება, ობიექტურობა, კომპეტენცია და სათანადო გულისხმიერება, კონფიდენციალურობა და პროფესიული ქცევა. ამ მახასიათებლებთან ერთად, პრაქტიკოსს ურთიერთობაში ასევე საკუთარი ინდივიდუალური ინტერპერსონალური უნარები შეაქვს.

პროფესიული ურთიერთობის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი არის იმის ნათლად გაგება, თუ რას გულისხმობს ეს ურთიერთობა; კონკრეტულად რისთვის დაიქირავა კლიენტმა პრაქტიკოსი. ამის აღიარების ფორმალური გზა არის გარიგების წერილის, ან გარიგების დოკუმენტის გაფორმება. ეს არის დოკუმენტი, სადაც პრაქტიკოსი იძლევა ფორმალურ, წერილობით აღწერას იმის, თუ რას მოითხოვს კლიენტი.

ასეთი წერილი ადასტურებს გარიგების შინაარსს - ან იძლევა საშუალებას დაზუსტდეს ნებისმიერი განუსაზღვრელობა - რომელიც შეიძლება არსებობდეს კლიენტსა და პრაქტიკოსს შორის. იგი მნიშვნელოვნად ეხმარება კლიენტებთან დავის თავიდან არიდებას, რამდენადაც მასში გარიგების პირობები ნათლად არის აღწერილი და გამოხატული. ეს შეიძლება ყოველთვის ასე არ იყოს, მაგრამ გარიგების წერილის გარეშე პრაქტიკოსი სუსტ პოზიციაშია.

#### 7.4.1ა პროფესიული მომსახურების გარიგების პირობები

გარიგების წერილი არის პრაქტიკოსსა და კლიენტს შორის ურთიერთობის ფორმალიზების ერთი საშუალება. გარიგების პირობების განხილვისა და დოკუმენტირების პროცესმა უნდა უზრუნველყოს, რომ კლიენტსა და პრაქტიკოსს შორის გარიგების პირობების თაობაზე მკაფიო თანხმობაა. ორივე მხარის, კლიენტის და პრაქტიკოსის, ინტერესშია, რომ ასეთი ურთიერთგაგება მიღწეული იქნას გარიგების

დაწყებამდე, რათა თავიდან იქნას აცილებული შემდგომში გარიგებასთან დაკავშირებული გაუგებრობები.

არ არის აუცილებელი, რომ გარიგების პირობებს ჰქონდეს წერილის ან შეთანხმების ფორმა. მაგალითად, სტანდარტული ფორმის ბროშურა, ფლაერი ან ელექტრონული კომუნიკაცია ასევე მისაღებია. თუმცა, შეთანხმების ნებისმიერი ფორმა, რომელიც არ არის ორივე მხრიდან ხელმოწერილი, უფრო მეტი რისკის შემცველია, ვიდრე ორივე მხარის მიერ ხელმოწერილი გარიგების წერილი, კონტრაქტი ან შეთანხმება.

ზოგიერთი გარიგების მიზანი და მასშტაბი კანონმდებლობითაა განსაზღვრული. უნდა აღინიშნოს, რომ გარიგების პირობების დოკუმენტაცია ვერ შეამცირებს კანონით დადგენილ ვალდებულებებს. სადაც გარიგების აღება ხდება კანონმდებლობის მოთხოვნების მიხედვით, პრაქტიკოსმა გარიგების წერილში უნდა გააკეთოს მითითება შესაბამისი კანონის მოთხოვნებზე.

#### 7.4.1ბ გარიგების დოკუმენტის ზოგადი შინაარსი

ქვემოთ წარმოდგენილია მითითებები იმ საკითხებზე, რომლებიც შესაძლოა პრაქტიკოსს სურდეს ჩართოს გარიგების წერილში. საკითხების ტიპების მაგალითები, რომლებიც შესაძლოა თქვენ ფირმას სურდეს განიხილოს, მოიცავს:

**დანიშნულება:** გარიგების დოკუმენტმა უნდა ახსნას, რომ მისი დანიშნულებაა აღწეროს და დაადასტუროს გარიგების პირობების ის ხედვა, რაც პრაქტიკოსს აქვს.

**გარიგების მიზანი:** გარიგების მიზნის მოკლე შეჯამება, რომელიც მოიცავს მითითებებს შემდეგზე:

- ჩასატარებელი პროცედურები შემოიფარგლება მხოლოდ გარიგებისთვის შესაფერისი პროცედურებით;
- არ ჩატარდება აუდიტი ან მიმოხილვა, და, შესაბამისად, არ გამოითქმება მარწმუნებელი მოსაზრება (თუ შესაფერისია); და
- თუ სხვაგვარად არ არის შეთანხმებული, არ უნდა იყოს ისე აღქმული, თითქოს გარიგება აუცილებლად გამოავლენს შეუსაბამობებს, მათ შორის თაღლითობას, სხვა არალეგალურ ქმედებებს და შეცდომებს, რომლებიც შეიძლება არსებობდეს.

**გარიგების მასშტაბი:** ისეთი საკითხების შესაბამისი დეტალები, როგორცაა:

- გარიგების მიერ დაფარული პერიოდები;
- დანიშვნის პერიოდი და დროის განრიგი;
- გარიგებისთვის შესაბამისი ნებისმიერი კანონმდებლობა ან პროფესიული სტანდარტები;
- კლიენტის ოპერაციები ან პროცედურები, რომლებიც უნდა ჩაერთოს გარიგებაში;
- კლიენტის მიერ მოსაწოდებელი ინფორმაციის დეტალები;

- სათანადო გულისხმიერება, რომელიც პირდაპირ არის დაკავშირებული ფულის გათეთრების ან კორუფციის წინააღმდეგ მიმართულ სხვა კანონმდებლობასთან იმ იურისდიქციაში, სადაც კლიენტი საქმიანობს;
- გარიგების ჩატარებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი შეზღუდვები; და
- სხვა საკითხები, რომლებიც აუცილებლად ან შესაფერისად იქნება მიჩნეული.

**გარიგების პროდუქტი:** წარსადგენი ანგარიშის ან სხვა მოსალოდნელი პროდუქტის დეტალები, მათ შორის:

- სავარაუდო ვადები;
- ანგარიშების სავარაუდო გამოყენების მიზანი და გავრცელების სფერო; და
- წარსადგენ ანგარიშში პასუხისმგებლობის ან მოსაზრების ისეთი სავარაუდო შეზღუდვების შინაარსი, რომელიც ზღუდავს პრაქტიკოსის პასუხისმგებლობას, მათ შორის პასუხისმგებლობის შეზღუდვის მუხლები იმ პრაქტიკოსებისთვის, რომლებიც მონაწილეობენ ისეთ საკანონმდებლო სქემებში, რომლებიც ზღუდავენ მათ პასუხისმგებლობას კლიენტებისადმი ან ნებისმიერი სხვა მხარისადმი, რომელიც შეიძლება იყენებდეს გარიგების პროდუქტს.

**პასუხისმგებლობების განაწილება:** შეთანხმებული პასუხისმგებლობების დეტალების აღწერა, სადაც პასუხისმგებლობები აღწერილი იქნება შესაბამისი მხარის მიხედვით, შემდეგნაირად:

- პრაქტიკოსის პასუხისმგებლობები, რომელიც მოიცავს შესაბამის კონფიდენციალობის ვალდებულებებს და ამ ვალდებულებების გავლენას პრაქტიკოსის პროფესიული ორგანიზაციის მიერ ჩასატარებელ ხარისხის კონტროლის მიმოხილვის პროგრამაზე;
- კლიენტის პასუხისმგებლობები, სადაც ასევე მითითებული იქნება, რომ პრაქტიკოსისთვის მიწოდებული ინფორმაციის სისრულესა და სიზუსტეზე პასუხისმგებელია კლიენტი; და
- ნებისმიერი სხვა მხარის პასუხისმგებლობები გარიგებაში.

**სხვა პრაქტიკოსების ჩართულობა:** როდესაც გარიგების ზოგიერთი ასპექტის შესასრულებლად სხვა პრაქტიკოსის სამუშაოს გამოყენებაა დაგეგმილი, ამ ჩართულობის დეტალები დოკუმენტირებული უნდა იყოს გარიგების დოკუმენტში.

**მომსახურების ღირებულება და გადახდის პირობები:** ღირებულების გაანგარიშების საფუძველი (მაგ., დროის მიხედვით ანგარიშის წარდგენა, ფიქსირებული ფასის კონტრაქტები, პირობით საზღაურთან კონტრაქტები ან სხვა მსგავსი პირობები). შეთანხმებული გადახდის გრაფიკის დეტალები აგრეთვე ჩართული უნდა იყოს გარიგების დოკუმენტში.

**დოკუმენტებზე საკუთრების უფლება:** გარიგების დოკუმენტი ნათლად უნდა განსაზღვრავდეს ვის ეკუთვნის გარიგების შედეგად შექმნილი დოკუმენტები, ან დოკუმენტები რომლებსაც კლიენტი აწვდის პრაქტიკოსს გარიგების შესრულების მიზნისთვის, მათ შორის ელექტრონული მონაცემები. თუ ფირმას აქვს პოლიტიკა, რომლის მიხედვით ფირმა ცდილობს, კლიენტთან უთანხმოების შემთხვევაში, მოიპოვოს

დოკუმენტებზე გირაოს უფლება, მაშინ ასეთი პოლიტიკა, გირაოზე დავის პროცედურის აღწერასთან ერთად, გახსნილი უნდა იყოს კლიენტისთვის მიწოდებულ გარიგების დოკუმენტში.

**კლიენტის მიერ დადასტურება:** მოთხოვეთ კლიენტს დაადასტუროს გარიგების პირობების აღწერა, როგორც ის წარმოდგენილია გარიგების დოკუმენტში. სასურველია ასეთი დადასტურება მოპოვებული იყოს წერილობითი ფორმით.

#### 7.4.2. გადახედვა და ხელახალი გარიგება

პრაქტიკოსებს უნდა ესმოდეთ საკუთარ კლიენტებთან ურთიერთობის გადახედვის მნიშვნელობა იმისთვის, რომ დარწმუნდნენ, რომ კლიენტები კმაყოფილი არიან იმ მომსახურებით, რასაც იღებენ. ეს კლიენტებს აგრეთვე საშუალებას აძლევს მიაწოდონ პრაქტიკოსს უკუკავშირი იმის შესახებ, როგორ შეუძლია ბუღალტრულ ფირმას გააუმჯობესოს საკუთარი მომსახურება, თუკი ეს საჭიროა. ეს პრაქტიკოსს აგრეთვე აძლევს საშუალებას განიხილოს კლიენტთან ახალი ან დამატებითი მომსახურებები, რაც შესაძლოა კლიენტს სჭირდებოდეს.

ფირმამ უნდა დანერგოს კლიენტებთან სპეციფიურ გარიგებებზე ურთიერთობის დაწყების და გაგრძელების პოლიტიკები და პროცედურები. ასეთი პოლიტიკა და პროცედურები ისეთნაირად უნდა იყოს შედგენილი, რომ უზრუნველყონ დასაბუთებული რწმუნება იმის შესახებ, რომ ფირმა იღებს ან აგრძელებს მხოლოდ ისეთ ურთიერთობებს და გარიგებებს სადაც:

- ფირმამ განიხილა კლიენტის პატიოსნება და არ აქვს ინფორმაცია, რომელიც მიიყვანდა დასკვნამდე, რომ კლიენტი არ არის საკმარისად პატიოსანი;
- ფირმა კომპეტენტურია გარიგების შესრულებისთვის და აქვს შესაძლების შესაძლებლობები, დრო და რესურსები ამისთვის; და
- ფირმას შეუძლია დაიცვას ეთიკური მოთხოვნები.

ფირმამ უნდა მოიპოვოს ყველა ინფორმაცია, რომელსაც საჭიროდ ჩათვლის, მანამდე სანამ დათანხმდება გარიგების აღებას ახალ კლიენტთან, ან გადაწყვეტს გააგრძელოს არსებული გარიგება, ან როდესაც განიხილავს არსებულ კლიენტთან ახალი გარიგების აღებას. თუკი ამ შესწავლის პროცესში გამოვლინდება საყურადღებო საკითხები და ფირმა გადაწყვეტს მაინც აიღოს, ან გააგრძელოს, კლიენტთან ურთიერთობები ან კონკრეტული გარიგება, მაშინ ფირმამ უნდა დაადოკუმენტიროს (დოკუმენტაციაში უნდა აღწეროს), როგორ მოხდა ამ საყურადღებო საკითხების გადაწყვეტა.

კლიენტის პატიოსნებასთან დაკავშირებით ფირმის მიერ განსახილველი საკითხები მოიცავს, მაგალითად, შემდეგს:

- კლიენტის ძირითადი მფლობელების, ხელმძღვანელობის, დაკავშირებული მხარეების და მმართველობითი უფლებამოსილებით აღჭურვილი პირების ვინაობა და საქმიანი რეპუტაცია. ზოგიერთ იურისდიქციაში შესაძლოა სპეციფიური რეგულატორული მოთხოვნები არსებობდეს ამასთან დაკავშირებით;
- კლიენტის ოპერაციების ბუნება, მათ შორის ბიზნეს პრაქტიკები;



- ინფორმაცია კლიენტის ძირითადი მფლობელების, ხელმძღვანელობის და მმართველობითი უფლებამოსილებით აღჭურვილი პირების დამოკიდებულების შესახებ ისეთ საკითხებთან, როგორცაა საგადასახადო რეგულაციების და სააღრიცხვო სტანდარტების აგრესიული ინტერპრეტირება და შიდა კონტროლის გარემო;
- აგრესიულად ხომ არ ცდილობს კლიენტი ფირმის მომსახურების საფასურის რამდენადაც შესაძლებელია დაბალ დონეზე დაწევას;
- სამუშაოს მასშტაბის არასათანადო შეზღუდვის მცდელობის ინდიკატორები;
- კლიენტის ფულის გათეთრების ან სხვა კრიმინალურ აქტივობაში შესაძლო ჩართულობის ინდიკატორები. ზოგიერთ იურისდიქციაში შესაძლოა ძალიან კონკრეტული მოთხოვნები იყოს ფულის გათეთრებისა და ტერორიზმის დაფინანსების წინააღმდეგ კანონის ფარგლებში;
- ფირმის სავარაუდო დანიშვნის და წინამორბედი ფირმის ხელახლა არ დანიშვნის მიზეზები.

წინამდებარე სახელმძღვანელოს **მოდული 3** განიხილავს პროცესს, რომელიც ფირმამ უნდა გაიაროს, როდესაც აფასებს პერსპექტიულ კლიენტს ან განიხილავს შესაფერისია თუ არა კლიენტი ფირმისთვის. კლიენტის მიმოხილვის პროცესი ფირმას ასევე აძლევს შესაძლებლობას გადახედოს საკუთარი დაინტერესების დონეს კლიენტის შენარჩუნებაში.

**ცხრილი 7.7** წარმოადგენს სასარგებლო მითითებებს ფირმის არსებული კლიენტების მომსახურების გაგრძელების ან არ გაგრძელების საკითხის განხილვისათვის:

**ცხრილი 7.7** ფირმის კლიენტების მიმოხილვა

კითხვა	პასუხი/კომენტარი
1. მოსწონთ ფირმის ხელმძღვანელობას და პერსონალს კლიენტთან მუშაობა?	
2. პატივს სცემს კლიენტი ფირმას, მის მოსაზრებებს, მის სამუშაოს და მის ხელმძღვანელობასა და პერსონალს?	
3. კლიენტი ფირმისთვის სარისკოა?	
4. ფირმის ხელმძღვანელობას და პერსონალს კარგი დამოკიდებულება აქვთ კლიენტთან?	
5. კლიენტს კარგი დამოკიდებულება აქვს ფირმასთან და ფირმის გუნდთან?	
6. კლიენტი ფირმის რამოდენიმე მომსახურებას იყენებს?	
7. კლიენტი ფირმის ინვოისებს დროულად იხდის?	
8. კლიენტი თანაშრომლობს ფირმასთან როცა ეს საჭიროა?	
9. იწვევს კლიენტი ფირმის ხელმძღვანელობისა და პერსონალის სტრესს?	
10. კულტურულად კლიენტი კარგად ერგება ფირმას?	
11. ფირმის მომსახურება ქმნის კლიენტისთვის რაიმე დამატებულ ღირებულებას?	



12.	რაიმე დამატებით ღირებულებას მატებს ფირმას ამ კლიენტის ყოლა?	
13.	ასეთი კლიენტის ყოლა ფირმისთვის საამაყოა?	
14.	ამაყობს კლიენტი რომ მისი ბუღალტერი/აუდიტორი/კონსულტანტი არის ფირმა?	
15.	იცავს კლიენტი ბიზნესის ეთიკურ პრინციპებს?	
16.	როდესმე უთხოვია კლიენტს ფირმისთვის საკუთარ ეთიკურ ღირებულებებთან კომპრომისზე წასვლა?	
17.	არის ამ კლიენტისთვის მომსახურების გაწევის რაიმე სხვა გზა?	
18.	ჩატარდა კლიენტის ყოველწლიური შეფასება, რომ დავრწმუნებულიყავით, რომ კლიენტი ღირებულია ფირმისთვის კომერციულად და ფინანსური სარგებლისა და დაკავშირებული რისკის ფარდობის მიხედვით?	

### 7.4.3. მიმდინარე გარიგებების გადახედვა

როგორც ზემოთ არის აღნიშნული, კლიენტების გადახედვა და ხელახალი გარიგება პრაქტიკოსს შესაძლებლობას აძლევს შეხვდეს კლიენტს და განიხილოს მასთან აქამდე შესრულებული სამუშაოები. ეს არამხოლოდ აძლევს საშუალებას კლიენტს, რომ განიხილოს როგორ შეუძლია პრაქტიკოსს გააუმჯობესოს საკუთარი მომსახურება, არამედ აგრეთვე აძლევს პრაქტიკოსს შესაძლებლობას განიხილოს კლიენტთან ის სფეროები, სადაც მათ შეუძლიათ გააუმჯობესონ პრაქტიკოსთან ურთიერთობის ფორმა.

განგრძობადი გარიგებებისათვის პრაქტიკოსმა შეიძლება გადაწყვიტოს ყოველი პერიოდის შემდეგ აღარ გააგზავნოს ხელახლა გარიგების წერილი. ამ გადაწყვეტილებაზე შესაძლოა შემდეგმა ფაქტორებმა იქონიონ გავლენა:

- ნებისმიერი ინდიკატორი იმისა, რომ კლიენტს ბოლომდე სწორად არ ესმის გარიგების მიზანი და მასშტაბი;
- გარიგების პირობებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები;
- კლიენტის ხელმძღვანელობაში ან მფლობელებში მომხდარი ცვლილებები;
- კლიენტის ბიზნესის ხასიათში ან ზომაში მომხდარი მნიშვნელოვანი ცვლილებები;
- ახალი საკანონმდებლო მოთხოვნები.

პრაქტიკოსმა შესაძლოა გადაწყვიტოს ახალი ან განახლებული გარიგების წერილის გაგზავნა, ნებისმიერი ამ ფაქტორის გამო.

### 7.4.4. გარიგებიდან გასვლის პროცესის მართვა

ბუღალტრული ფირმის ცხოვრებაში ჩვეულებრივი ფაქტია, რომ კლიენტთან ურთიერთობა ზოგჯერ სრულდება. ეს შეიძლება მოხდეს იმიტომ, რომ თქვენ გინდათ, რომ კლიენტი წავიდეს, ან თუ - სხვადასხვა მიზეზების გამო - კლიენტი გადაწყვეტს სხვა ფირმასთან გადასვლას.

თქვენ შესაძლოა მიიღოთ პროფესიული ეთიკის წერილი ახლად დანიშნული პროფესიონალი ბუღალტრისაგან, რომლითაც იგი გაცნობებთ მისი დანიშვნის შესახებ.

რეკომენდირებულია დაუდასტუროთ წერილის მიღება და მიაწოდოთ ყველა დეტალი, რომელსაც გთხოვენ, თქვენი პოლიტიკის ფარგლებში.

თუკი კლიენტი უკვე არ დაგიკავშირდათ, შესაძლოა თქვენ გასურდეთ კლიენტთან დაკავშირება, რომ აცნობოთ მას, რომ თქვენ მიიღეთ პროფესიული ეთიკის წერილი სხვა ბუღალტრული ფირმისგან და რომ თქვენ იმოქმედებთ შესაბამისად.

შესაძლოა, გასურდეთ განიხილოთ კლიენტთან მისი წასვლის მიზეზები. ამან შესაძლოა თქვენ მნიშვნელოვანი უკუკავშირი მოგცეთ თქვენი ფირმის შესახებ. თუ თქვენ ამ საკითხს სწორად მიუდგებით, შესაძლოა, თქვენს ფირმაში სისტემური პრობლემა აღმოაჩინოთ, რომელსაც მიხედვა სჭირდება.

ფირმამ უნდა დაადგინოს პოლიტიკა და პროცედურები იმ შემთხვევებისთვის, როდესაც ის გადის გარიგებიდან, ან როდესაც წყვეტს გარიგებასაც და კლიენტთან ურთიერთობასაც. ამ პოლიტიკამ და პროცედურებმა უნდა მოიცვას შემდეგი საკითხები:

- კლიენტის მმართველობითი უფლებამოსილებით აღჭურვილ პირებთან და მისი ხელმძღვანელობის შესაფერის დონესთან ერთად ქმედების იმ გზების განხილვა, რაც შეიძლება ფირმამ განახორციელოს, რელევანტურ ფაქტებსა და გარემოებებზე დაყრდნობით;
- თუ ფირმა გადაწყვეტს, რომ გარიგებიდან უნდა გავიდეს, მაშინ კლიენტის მმართველობითი უფლებამოსილებით აღჭურვილ პირებთან და მისი ხელმძღვანელობის შესაფერის დონესთან უნდა განიხილოს გარიგებიდან, ან ორივედან - გარიგებიდან და კლიენტთან ურთიერთობიდან - გასვლა და გასვლის მიზეზები;
- განხილვა იმისა, ხომ არ არის პროფესიული, რეგულატორული, ან იურიდიული მოთხოვნა, რომ ფირმა დარჩეს გარიგებაში, ან რომ ფირმამ მარეგულირებელ ორგანოებს ანგარიში წარუდგინოს გარიგებიდან (ან გარიგებიდან და კლიენტთან ურთიერთობიდან) გასვლის შესახებ, გასვლის მიზეზების ახსნასთან ერთად;
- მნიშვნელოვანი საკითხების, კონსულტაციების, დასკვნებისა და დასკვნების საფუძვლების დოკუმენტირება;
- გარიგების შეწყვეტასთან დაკავშირებული ყველა პროფესიულ თუ საკანონმდებლო მოთხოვნასთან შესაბამისობა.

## 7.5. ხარისხის კონტროლის პროცესი ბუღალტრულ ფირმაში

### 7.5.1. ხარისხის კონტროლის მიზანი

ხარისხის კონტროლი კლიენტებისთვის თანმიმდევრული, მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდებისთვის გამიზნული ნებისმიერი სტრატეგიის მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ხარისხის კონტროლი მოიცავს ფირმას და მის მიზნებს, შეთავაზებულ მომსახურებებს, ამ მომსახურებების მიწოდების პროცესს, სამუშაოს ხარისხს, დანერგილ პოლიტიკებსა და პროცედურებს, პერსონალსა და ხელმძღვანელობას.

ხარისხის კონტროლის სისტემა ძირითადად შედგება იმ პოლიტიკებისაგან, რომლებიც შემუშავებულია ფირმის მიზნების მისაღწევად, და პროცედურებისაგან, რომლებიც

აუცილებელია ამ პოლიტიკების დასაწერად და პოლიტიკებთან შესაბამისობის მონიტორინგისათვის. პროფესიულმა ბუღალტრულმა ფირმებმა ასევე უნდა უზრუნველყონ, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო პროფესიულ სტანდარტებს შეესაბამება. ხარისხის კონტროლის სისტემა ნიშნავს, რომ ისინი ადოკუმენტირებენ იმას რასაც აკეთებენ და როგორც აკეთებენ.

ხარისხის კონტროლისთვის შესაფერისი მინიმალური სტანდარტები არის:

- აუდიტისა და მარწმუნებელი მომსახურების საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს მიერ გამოცემული ხარისხის კონტროლის საერთაშორისო სტანდარტი (ხკსს) 1 – ხარისხის კონტროლი ფირმებისთვის, რომლებიც ასრულებენ ფინანსური ანგარიშგების აუდიტსა და მიმოხილვას და სხვა სახის მარწმუნებელი და დაკავშირებული მომსახურების გარიგებებს;
- აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტი (ასს) 220, ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის ხარისხის კონტროლი; და
- ბუღალტერთა ეთიკის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს მიერ გამოცემული ეთიკის კოდექსის სახელმძღვანელო პროფესიონალი ბუღალტრებისთვის (მათ შორის დამოუკიდებლობის საერთაშორისო სტანდარტები).

შეგიძლიათ ჩამოტვირთოთ [ხარისხის კონტროლის სახელმძღვანელო მცირე და საშუალო ფირმებისათვის](#), რომელიც იძლევა სახელმძღვანელო მითითებებს ხკსს 1-ის დანერგვაზე.

### **7.5.2. ხარისხის კონტროლის ეფექტური სისტემის უპირატესობები**

ხარისხის კონტროლის ეფექტური სისტემა ამცირებს შეცდომის რისკს, რითაც ამცირებს კლიენტების მხრიდან დავების დაწყების რისკს და შესაძლო სასამართლო და პროფესიული პასუხისმგებლობების დავებს. იგი ასევე მნიშვნელოვანია შესაფერისი სტანდარტების დაცვის დასტურის წარსადგენად, ნებისმიერ იურიდიულ თუ პროფესიულ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული დავის შემთხვევაში. ეფექტური ხარისხის კონტროლის სისტემის სხვა სარგებელი მოიცავს აგრეთვე:

- ბაზარზე უკეთესი რეპუტაცია და ბენდის ღირებულება;
- გაუმჯობესებული რისკის მართვა;
- კლიენტებთან უკეთესი ურთიერთობა;
- თანამშრომელთა აყვანისა და შენარჩუნების გაუმჯობესება;
- მომსახურებების გაწევისას უკეთესი ეფექტურობა

### **7.5.3. ხარისხის კონტროლის ზოგადი პრინციპები**

პროფესიული ბუღალტრული ფირმების ხარისხის კონტროლის სისტემები ძირითადად ხკსს 1-ზეა დაფუძნებული. ეს ნიშნავს, რომ ხარისხის კონტროლის სისტემა შედგება პოლიტიკებისა და პროცედურებისაგან რომლებიც ორი მიზნის მისაღწევად შექმნილი. ფირმას შეუძლია ჰქონდეს დასაბუთებული რწმუნება იმის შესახებ, რომ:

- ფირმა და მისი პერსონალი იცავენ პროფესიულ სტანდარტებსა და სათანადო საკანონმდებლო და მარეგულირებელ მოთხოვნებს; და

- ფირმის ან გარიგების პარტნიორების მიერ გაცემული დასკვნები კონკრეტული გარემოებების შესაფერისია.

ხარისხის კონტროლის სისტემა უნდა მოიცავდეს პოლიტიკებსა და პროცედურებს რომლებიც ეხება შემდეგს:

- ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობას ხარისხზე ფირმის ფარგლებში;
- შესაფერის ეთიკურ მოთხოვნებს;
- ახალ დამკვეთთან ურთიერთობის დამყარებას, ძველ დამკვეთებთან ურთიერთობის გაგრძელებასა და კონკრეტულ გარიგებებს;
- შრომით რესურსებს;
- გარიგების შესრულებას;
- მონიტორინგს.

ხარისხის კონტროლის სისტემის პოლიტიკები და პროცედურები უნდა იყოს დოკუმენტურად გაფორმებული და გაზიარებული პერსონალისათვის. დოკუმენტაცია უნდა მოიცავდეს შესაფერისი პოლიტიკებისა და პროცედურების სრულ აღწერას და ხაზს უსვავდეს იმ მიზნებს, რომელთა მისაღწევადაც არიან ეს პოლიტიკები და პროცედურები შექმნილი. ასევე, ნათლად უნდა იყოს აღნიშნული, რომ ფირმის პერსონალის თითოეულ წევრს პერსონალური პასუხისმგებლობა აქვს ხარისხის კონტროლზე და მოეთხოვება ფირმის პოლიტიკებსა და პროცედურებთან შესაბამისობა.

ფირმამ აგრეთვე უნდა აღიაროს ხარისხის სისტემის შესახებ პერსონალისაგან უკუკავშირის მიღების მნიშვნელობა, რაც ხელს შეუწყობს ხარისხის კონტროლის საკითხებზე პერსონალის ხედვებისა და წუხილების გაზიარებას.

ცალკეული ფირმების მიერ შემუშავებული პოლიტიკებისა და პროცედურების ბუნება დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე, როგორც არის ფირმის ზომა და საოპერაციო მახასიათებლები. მათი ეფექტურობისთვის აუცილებელი არ არის, რომ ისინი იყვნენ ძალიან კომპლექსური ან დიდი დროის მომთხოვნი, მაგრამ ფირმებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ დაადგინონ ისეთი პოლიტიკები და პროცედურები, რომლებიც ერთდროულად არიან შესაფერისი და პრაქტიკის ზომის პროპორციული.

#### **7.5.4. ხარისხის კონტროლის სისტემის ელემენტები**

##### **7.5.4ა ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა ხარისხზე ფირმის ფარგლებში**

თქვენი ფირმის მიზანი უნდა იყოს დაადგინოს პოლიტიკა და პროცედურები, რომლებიც ხელს უწყობენ ისეთი შიდა კულტურის ჩამოყალიბებას, რომელიც აღიარებს რომ ხარისხი არის ძირითადი კლიენტებისათვის მომსახურების გაწევისას. ეს პოლიტიკა და პროცედურები თქვენგან მოითხოვს, რომ აიღოთ საბოლოო პასუხისმგებლობა ფირმაში ხარისხის კონტროლის სისტემაზე.

მაგალითი, რომელსაც თქვენ იძლევით, მნიშვნელოვან გავლენას იქონიებს ფირმის კულტურაზე. ხარისხზე ორიენტირებული კულტურის წახალისება დამოკიდებულია მთელი პერსონალის ნათელ და თანმიმდევრულ ქმედებებზე და ასეთი დამოკიდებულება

ახალისებს მაღალი ხარისხის სამუშაოს აღიარების კულტურას. ასეთი მესიჯების გაზიარება შეიძლება ტრენინგების, სემინარების, ფორმალური და არაფორმალური შეხვედრების, განცხადებების, სიახლეების ბიულეტენების, ან მემორანდუმების საშუალებით. ეს შეიძლება ჩართული იყოს ფირმის შიდა დოკუმენტაციაში ან ტრენინგის მასალებში. იგივე შეიძლება ჩართული იყოს პერსონალის შეფასების პროცესში ისეთნაირად, რომ გააძლიეროს ფირმის ხედვა ხარისხის მნიშვნელოვნებასთან დაკავშირებით და იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა იქნას ეს მიზანი მიღწეული პრაქტიკული გადმოსახედიდან.

#### 7.5.4ბ შესაფერისი ეთიკური მოთხოვნები

ფირმამ უნდა დააწესოს ისეთი პოლიტიკა და პროცედურები, რომლებიც უზრუნველყოფს მას დასაბუთებული რწმუნებით იმისა, რომ ფირმა და მისი პერსონალი იცავენ სათანადო ეთიკურ ნორმებს.

შესაფერისი ეთიკური მოთხოვნები დაფუძნებულია პროფესიულ სტანდარტებში შემავალ ძირითად პრინციპებზე, რომლებიც მოიცავს:

- პატიოსნებას;
- ობიექტურობას;
- პროფესიულ კომპეტენციას და სათანადო გულისხმიერებას;
- კონფიდენციალურობას; და
- პროფესიულ ქცევას.

ჩამოთვლილ ეთიკურ მოთხოვნებთან შესაბამისობისთვის ფირმას უნდა ჰქონდეს სათანადო პოლიტიკები და პროცედურები დანერგილი, რომ მოახერხოს იმ სიტუაციების იდენტიფიცირება და შეფასება, რომლებიც ამ მოთხოვნებთან შესაბამისობას საფრთხის ქვეშ აყენებს. ფირმის პოლიტიკები უნდა განსაზღვრავდეს ამ საფრთხეების აღმოფხვრისათვის, ან მისაღებ დონემდე შემცირებისთვის, შესაფერის ქმედებებს, რაც უზრუნველყოფს, რომ ფირმის შესაბამისობა ექვს ქვეშ არ დგება.

ამდენად, აუცილებელია თქვენს ფირმასა და კლიენტებს შორის არსებული ან სავარაუდო ინტერესთა კონფლიქტების იდენტიფიცირება. კლიენტთა ნდობა და რწმენა კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ყველა მიმდინარე პროფესიული ურთიერთობისათვის და ნებისმიერი რეალური, პოტენციური ან აღქმული ინტერესთა კონფლიქტისთვის თავის არიდება აყალიბებს ნდობას. [დანართი 7.2](#)-ში მოცემულია ფორმა, რომელიც შესაძლოა დაგეხმაროთ ამ შეფასებაში.

აღნიშნულ ეთიკურ მოთხოვნებთან შესაბამისობისკენ მიმართული ფირმის პოლიტიკა და პროცედურები გაზიარებული უნდა იყოს პერსონალისთვის და თქვენ უნდა გააძლიეროთ ისინი შესაბამისი ტრენინგის და მონიტორინგის საშუალებით და, შეუსაბამობების მოგვარებისთვის დადგენილი სათანადო პროცედურების უზრუნველყოფით. მნიშვნელოვანია ამ პროტოკოლების რეგულარული გადახედვა, რომ გათვალისწინებული იყოს ნებისმიერ გარემოებებში მომხდარი ცვლილება, მათ შორის პერსონალში მომხდარი ცვლილებები, კლიენტთა კომპანიების შექმნა ან სხვა სტრუქტურული ცვლილებები, მაგალითად შერწყმები.



შესაბამისობა იმ ეთიკურ პრინციპებთან, რომლებიც პროფესიული ბულალტრული ფირმის ყველა სფეროს ეხება, მოითხოვს:

- პერსონალმა დაიცვას შესაფერისი ეთიკური მოთხოვნები;
- ფირმის პერონალთან, და სადაც შესაფერისია სხვებთან, დამოუკიდებლობის მოთხოვნების გაზიარებისთვის პროცედურების შემუშავებას;
- ფუნდამენტური პრინციპების შესაძლო საფრთხეების იდენტიფიცირებისა და შეფასების და ამ საფრთხეების აღმოფხვრის, ან მისაღებ დონემდე შემცირებისთვის, საჭირო დამცავი ზომების მიღებისთვის აუცილებელი პროცედურების დადგენას;
- მინიმუმ წელიწადში ერთხელ, იმ პერსონალისგან, ვისაც ესე ეხება, წერილობითი დასტურის მოპოვება დამოუკიდებლობის პოლიტიკასა და პროცედურებთან შესაბამისობაზე (სამაგალითო ფორმა იხილეთ [დანართში 7.3](#));
- მარწმუნებელი მომსახურებების გამწევი ფირმებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დაადგინონ პოლიტიკა და პროცედურების დამოუკიდებლობის გამოვლენილ საფრთხეებზე რეაგირებისათვის, შეიმუშაონ დამცავი ზომების საჭიროების დასადგენი კრიტერიუმები, და შეიმუშაონ ნებისმიერი დარღვევების შესახებ ანგარიშის დროული წარდგენის მოთხოვნები. ბესსს-ის კოდექსის ნაწილები 4ა და 4ბ განიხილავენ დამოუკიდებლობის მოთხოვნებს მარწმუნებელი გარიგებებისათვის.

#### 7.5.4გ კლიენტებთან ურთიერთობაზე დათანხმება და გაგრძელება

ფირმამ უნდა დააწესოს კლიენტების და კონკრეტული გარიგებების აღებისა და გაგრძელების პოლიტიკა და პროცედურები. მათი მიზანია უზრუნველყოს ფირმა გონივრული რწმუნებით იმის თაობაზე, რომ იგი იღებს ან აგრძელებს მხოლოდ ისეთ ურთიერთობებს და გარიგებებს სადაც:

- ფირმამ განიხილა კლიენტის პატიოსნება და არ აქვს ინფორმაცია, რომელიც მიიყვანდა დასკვნამდე, რომ კლიენტი არ არის საკმარისად პატიოსანი;
- ფირმა კომპეტენტურია გარიგების შესრულებისთვის და აქვს შესაძლების შესაძლებლობები, დრო და რესურსები ამისთვის;
- ფირმას შეუძლია დაიცვას ეთიკური მოთხოვნები; და
- ფირმამ გასაწევი მომსახურების შესახებ კლიენტთან მიაღწია შეთანხმებულ ხედვას.

#### 1. კლიენტის პატიოსნება

კლიენტის პატიოსნებასთან დაკავშირებული განსახილველი ფაქტორები გამოკვლეული იყო [7.4.2 პუნქტში](#), როგორც გადახედვისა და ხელახლა გარიგების პროცესის ნაწილი.

#### 2. კლიენტთან ურთიერთობის გაგრძელება

თქვენთვის აგრეთვე მნიშვნელოვანია გადახედოთ არსებულ კლიენტებს, რომ დარწმუნდეთ, რომ, სადაც შესაფერისია, კლიენტის ოპერაციებში, მის ბიზნეს გარემოში,



ან ძირითად პერსონალში მომხდარი ყველა მნიშვნელოვანი ცვლილება იდენტიფიცირებული და დოკუმენტირებულია. ამ ცვლილებებმა შესაძლოა გავლენა იქონიონ ეთიკურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის თქვენს უნარზე, რაც მოიცავს აუცილებელი ცოდნის და გამოცდილების ქონას ყველა იმ საკითხზე მუშაობისთვის, რაც შესაძლოა ცვლილებების შემდეგ დასჭირდეს კლიენტს.

#### 7.5.4დ ადამიანური რესურსები

ფირმამ უნდა დააწესოს პოლიტიკა და პროცედურები რომლებიც უზრუნველყოფენ მას გონივრული რწმუნებით იმის თაობაზე, რომ მას გარიგებების პროფესიული სტანდარტების და მარეგულირებელი ან საკანონმდებლო მოთხოვნების შესაბამისად შესასრულებლად ჰყავს ეთიკური პრინციპებისადმი ერთგული და შესაბამისი შესაძლებლობების და კომპეტენციების მქონე საკმარისი პერსონალი, რაც უზრუნველყოფს რომ ფირმის მიერ გაცემული ანგარიშები იქნება სიტუაციის შესაფერისი.

ასეთმა პოლიტიკამ და პროცედურებმა უნდა მოიცვას პერსონალთან დაკავშირებული შემდეგი საკითხები:

- სამსახურში აყვანა;
- შეფასება;
- შესაძლებლობები;
- კომპეტენცია;
- კარიერის განვითარება;
- დაწინაურება;
- ანაზღაურება; და
- პერსონალის საჭიროებების შეფასება

ხარისხის კონტროლის ამ ელემენტთან შესაბამისობა მოითხოვს:

- ისეთი პატიოსანი პერსონალის დაქირავებას, ვისაც აქვს უნარი გაზარდოს საკუთარი შესაძლებლობები და კომპეტენციები იმსათვის, რომ შეასრულოს ფირმის მიერ მიცემული სამუშაოები;
- პერსონალის შესაძლებლობებისა და კომპეტენციების იდენტიფიცირება;
- დავალებებზე პერსონალის განაწილება მათი ცოდნის და დავალების შესასრულებლად აუცილებელი უნარების საფუძველზე და საჭირო ზედამხედველობის ბუნებისა და მასშტაბის გათვალისწინებით;
- პერსონალის მონაწილეობა ზოგად, და ინდუსტრიას მორგებულ განგრძობით სწავლებაში და პროფესიული განვითარების საქმიანობებში
- დაწინაურებისათვის მხოლოდ იმ თანამშრომლების შერჩევა ვისაც აქვს აუცილებელი კვალიფიკაცია იმისთვის, რომ უპასუხოს იმ პასუხისმგებლობებს, რასაც მისგან მოითხოვს ახალი პოზიცია.

თანამშრომელთა შეფასების, ანაზღაურების და დაწინაურების პროცედურები სათანადოდ უნდა ითვალისწინებდეს და უზრუნველყოფდეს დაჯილდოვებას კომპეტენციის შენარჩუნებისა და გაზრდისთვის და ეთიკური პრინციპების დაცვისათვის. კონკრეტულად ფირმამ:

- უნდა გაუზიაროს პერსონალს მისი მოლოდინები პერსონალის მიერ შესასრულებელ სამუშაოებთან და ეთიკურ პრინციპებთან დაკავშირებით;
- უნდა შეაფასოს პერსონალი და გაუწიოს მათ კონსულტაციები კარიერის განვითარებასთან დაკავშირებით; და
- დაეხმაროს პერსონალს იმის გაგებაში, რომ უფრო მაღალი პასუხისმგებლობის მქონე პოზიციებისაკენ სვლა დამოკიდებულია, სხვა საკითხებთან ერთად, მათი საქმიანობის შედეგებსა და ეთიკური პრინციპებისადმი ერთგულებაზე. პოლიტიკებთან და პროცედურებთან შეუსაბამობა შესაძლოა დისციპლინარული ზომების მიღების საფუძველი გახდეს.

ფირმის ზომას და გარემოებებს გავლენა ექნებათ საქმიანობის შედეგების შეფასების პროცესის სტრუქტურაზე. მცირე ფირმებს შესაძლოა ნაკლებად ფორმალური მეთოდები ქონდეთ პერსონალის შეფასებისთვის.

### 1. დაქირავება და შენარჩუნება

ფირმის პერსონალის დაქირავებისა და შენარჩუნების სტრატეგია უნდა მოიცავდეს პოლიტიკას და პროცედურებს, რომლებიც მოიცავს შემდეგს:

- ინტერვიუ და შეფასების პროცედურა;
- ყველა პოზიციისთვის აქტუალური (განახლებული) სამუშაოს აღწერილობების ქონა;
- ახალი პერსონალისთვის ფირმის გაცნობის პროცედურები და ადაპტირება; და
- განგრძობითი პროფესიული განვითარებისა და ტრენინგების პორგრამა რომელიც უზრუნველყოფს პროფესიული და საგანმანათლებლო სტანდარტების დაცვას.

### 2. გარიგებებზე განაწილება

როგორც პრაქტიკოსმა, თქვენ მხოლოდ ისეთი გარიგებები უნდა აიღოთ, რომლებისთვისაც დარწმუნებული ხართ, რომ გაქვთ აუცილებელი უნარები, ცოდნა და გამოცდილება, რომ კომპეტენტურად დაასრულოთ სამუშაო. გარიგებაზე პერსონალი უნდა განაწილდეს მხოლოდ მას შემდეგ რაც განხილული იქნება გარიგების ბუნება და კომპლექსურობა და პერსონალის უნარები და კომპეტენციები.

#### 7.5.4ე გარიგების შესრულება

ფირმამ უნდა დააწესოს პოლიტიკა და პროცედურები რომლებიც უზრუნველყოფენ მას გონივრული რწმუნებით იმის თაობაზე, რომ გარიგებები სრულდება პროფესიული სტანდარტების და მარეგულირებელი და საკანონმდებლო ნორმების შესაბამისად და საშუალებას აძლევს ფირმას წარდგინოს კონკრეტული გარემოებების შესაფერისი ანგარიშები.

პოლიტიკებისა და პროცედურების საშუალებით ფირმა ცდილობს მიაღწიოს თანმიმდევრულობას მისი გარიგებების შესრულების ხარისხში. ხშირად ეს მიიღწევა დაწერილი ან ელექტრონულად შენახული სახელმძღვანელოების, პროგრამული პროდუქტების ან სტანდარტული დოკუმენტაციის სხვა ფორმების, და კონკრეტული ინდუსტრიისთვის ან კონკრეტული საკითხისთვის სპეციალურად შემუშავებული სახელმძღვანელოების საშუალებით. განსახილველი საკითხები მოიცავს შემდეგს:

- როგორ მიეწოდებათ პერსონალის წევრებს ინფორმაცია გარიგების შესახებ, რომ გაიგონ საკუთარი სამუშაოს მიზანი;
- გარიგებისთვის შესაფერის სტანდარტებთან შესაბამისობისთვის დადგენილი პროცედურები;
- გარიგების ზედამხედველობის, პერსონალის ტრენინგების და ქოუჩინგის პროცესები;
- შესრულებული სამუშაოს, მნიშვნელოვანი მსჯელობების და გასაცემი ანგარიშის ფორმის გადახედვის მეთოდები;
- შესრულებული სამუშაოს და ჩატარებული გადახედვის დროისა და მასშტაბის ამსახველი ადეკვატური დოკუმენტაცია; და
- ყველა პოლიტიკისა და პროცედურის განახლებისათვის დადგენილი პროცედურები;

მნიშვნელოვანია, რომ გარიგებაზე მომუშავე პერსონალის ყველა წევრს ესმოდეს საკუთარი შესასრულებელი სამუშაოს მიზანი. ადეკვატური გუნდური მუშაობა და ტრენინგი აუცილებელია პერსონალის ნაკლებად გამოცდილი წევრების დასახმარებლად, რომ მათ კარგად გაიაზრონ მათზე დაკისრებული სამუშაოს მიზნები.

ზედამხედველობა მოიცავს შემდეგს:

- გარიგების მიმდინარეობისთვის თვალყურის დევნება;
- პერსონალის წევრების შესაძლებლობების და კომპეტენციების განხილვა, აქვთ თუ არა მათ საკმარისი დრო სამუშაოს შესასრულებლად, ესმით თუ არა ინსტრუქციები და სრულდება თუ არა სამუშაო დაგეგმილი მიდგომის შესაბამისად;
- გარიგების პროცესში წარმოშობილი მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვა, მათი მნიშვნელოვნების შეფასება და დაგეგმილი მიდგომის შესაფერისი მოდიფიცირება;
- გარიგების პროცესში ისეთი საკითხების გამოვლენა, რომლებზეც უფრო გამოცდილ თანამშრომლებთან კონსულტაცია და განხილვაა საჭირო.

მიმოხილვის პასუხისმგებლობები განისაზღვრება ისეთნაირად, რომ უფრო გამოცდილმა თანამშრომლებმა გადახედონ ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს. მიმოხილველებმა უნდა გაითვალისწინონ:

- შესრულდა, თუ არა სამუშაო პროფესიული სტანდარტების და მარეგულირებელი და საკანონმდებლო ნორმების შესაბამისად;
- წამოწეული იქნა თუ არა მნიშვნელოვანი საკითხები შემდგომი დისკუსიისთვის;

- იყო თუ არა გაწეული სათანადო კონსულტაციები, დოკუმენტირებულია თუ არა კონსულტაციის შედეგად მიღებული დასკვნები და გათვალისწინებული იქნა თუ არა ისინი;
- არის თუ არა საჭირო შესრულებული სამუშაოს შინაარსის, დროისა და მასშტაბის გადახედვა;
- შეესაბამება თუ არა შესრულებული სამუშაო გამოტანილ დასკვნებს და დოკუმენტირებულია თუ არა ის;
- არის თუ არა მოპოვებული მტკიცებულებები საკმარისი და შესაფერისი ანგარიშის გასამყარებლად; და
- მიღწეული იქნა თუ არა გარიგების პროცედურების მიზნები.

პოლიტიკა და პროცედურები ასევე უნდა ითხოვდნენ რომ კონსულტაციები ჩატარდეს, როცა ეს საჭიროა, მაგალითად, როდესაც საქმე ეხება კომპლექსურ, უჩვეულო, უცნობ, რთულ ან სადაო საკითხებს. ასეთ შემთხვევაში აუცილებელია, რომ:

- ხელმისაწვდომი იყოს საკმარისი და შესაფერისი რესურსები საჭირო კონსულტაციისათვის;
- მოხდეს ასეთი კონსულტაციების შინაარსის, მასშტაბის და გამოტანილი დასკვნების დოკუმენტირება;
- მოხდეს ასეთი კონსულტაციების შედეგად გამოტანილი დასკვნების დოკუმენტირება და გათვალისწინება.

ამასთანავე, პოლიტიკა უნდა ადგენდეს კრიტერიუმებს, რომელთა მიხედვითაც მოხდება ყველა გარიგების შეფასება იმის დასადგენად საჭიროა თუ არა გარიგების ხარისხის კონტროლის მიმოხილვის ჩატარება.

ამ ელემენტთან შესაბამისობისთვის ფირმას სჭირდება დაადგინოს და დანერგოს პოლიტიკები, რომლებიც მოითხოვს რომ:

- ყველა გარიგება დაიგეგმოს ისეთნაირად, რომ შეესაბამებოდეს პროფესიულ სტანდარტებს და მარეგულირებელ და საკანონმდებლო ნორმებს;
- შესრულდეს ისეთი სამუშაო და მომზადდეს და გაიცეს ისეთი ანგარიშები და სხვა კომუნიკაცია, რომელიც შეესაბამება პროფესიულ სტანდარტებს და მარეგულირებელ და საკანონმდებლო ნორმებს;
- ჯგუფის წევრების მიერ შესრულებული სამუშაო დროულად გადაიხედოს გარიგების გუნდის უფრო გამოცდილი წევრების მიერ, სადაც შეიძლება შედიოდეს გარიგების პარტნიორიც;
- განსხვავებული მოსაზრებები განიხილებოდეს, პოზიცია თანხმდებოდეს და დოკუმენტირდებოდეს;
- ყველა გარიგება შეფასდეს შესაბამისი კრიტერიუმების განხილვით, იმისთვის რომ გადაწყდეს საჭიროა თუ არა ამ გარიგების ხარისხის კონტროლის მიმოხილვის ჩატარება;

- დადგინდეს პროცედურები გარიგების ხარისხის კონტროლის მიმოხილვის შინაარსის, მასშტაბის და ვადების დოკუმენტირებისთვის;
- დადგინდეს კრიტერიუმები გარიგების ხარისხის კონტროლის მიმოხილველის შესაბამისობისთვის.

#### *7.5.4ვ გარიგების საბოლოო ფაილის აწყობის დასრულება*

ფირმამ უნდა დააწესოს პოლიტიკა და პროცედურები პერსონალისთვის, რომ დროულად მოხდეს დასრულებული გარიგების საბოლოო ფაილების აწყობა, გარიგების დასრულების და ანგარიშების გაცემის შემდეგ.

#### *7.5.4ზ გარიგების დოკუმენტაციის კონფიდენციალურობა, უსაფრთხო შენახვა, სისრულე, წვდომა და მიკვლევა*

ფირმამ უნდა დააწესოს პოლიტიკა და პროცედურები რომლებიც მიმართული იქნება გარიგების დოკუმენტაციის კონფიდენციალურობის, უსაფრთხო შენახვის, სისრულის, შესაბამისი წვდომის უფლებების და მიკვლევადობის უზრუნველყოფაზე.

შესაფერისი ეთიკური მოთხოვნები პერსონალისაგან მოითხოვს გარიგების დოკუმენტაციაში მოცემული ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დაცვას ყოველთვის, თუკი არ არსებობს კლიენტისგან შესაბამისი უფლება გამჟღავნებაზე, ან არ არის იურიდიული ან პროფესიული ვალდებულება გამჟღავნებაზე. კონკრეტული კანონები და რეგულაციები შეიძლება დამატებით ვალდებულებებს აკისრებდნენ პერსონალს კონფიდენციალურობის დაცვასთან დაკავშირებით, განსაკუთრებით როცა საქმე ეხება პირადი ხასიათის მონაცემებს.

გარიგების დოკუმენტაციაში (იქნება დოკუმენტაცია ქაღალდზე თუ ელექტრონულ მატარებელზე) შენახული ინფორმაციის სისრულე, მასზე წვდომა ან ინფორმაციის მიკვლევადობა შეიძლება რისკის ქვეშ დადგეს, თუკი არის შესაძლებლობა, რომ დოკუმენტები შეიცვალოს, დაემატოს ან განადგურდეს ფირმის ინფორმირების გარეშე. შესაბამისად ფირმას სჭირდება გარიგების დოკუმენტაციაზე სათანადო კონტროლის პროცედურების შემუშავება და დანერგვა, რომლებიც:

- საშუალებას იძლევა დადგინდეს როდის და ვის მიერ მოხდა გარიგების დოკუმენტაციის შექმნა, ცვლილება ან გადახედვა;
- იცავს დოკუმენტაციის სისრულეს გარიგების ყველა ეტაპზე, განსაკუთრებით როდესაც ხდება პერსონალის შიგნით ინფორმაციის გაზიარება, ან ხდება მისი მიწოდება გარე მხარეებისათვის ინტერნეტის საშუალებით;
- აღკვეთს გარიგების დოკუმენტაციის არავტორიზირებულ ცვლილებებს; და
- პერსონალს და ავტორიზებულ მხარეებს უზრუნველყოფს დოკუმენტაციასთან წვდომის საშუალებით, იმისთვის, რომ მათ საკუთარი ვალდებულებები სათანადოდ შეასრულონ.

#### *7.5.4თ გარიგების დოკუმენტაციის შენახვა*



ფირმამ უნდა დააწესოს პოლიტიკა და პროცედურები გარიგების დოკუმენტაციის ისეთი ვადით შენახვისთვის, რაც საჭიროა ფირმისთვის ან მოითხოვება კანონით ან რეგულაციებით.

ფირმების საჭიროებები გარიგების დოკუმენტაციის შენახვასთან დაკავშირებით, მათ შორის შენახვის ვადასთან დაკავშირებით, სხვადასხვა იქნება ფირმის გარემოებებისა და გარიგებების ბუნების მიხედვით. მაგალითად, დოკუმენტაციის შენახვა შესაძლოა საჭირო იყოს მომავალი გარიგებებისათვის, რომ შენახული იყოს განგრძობითი მნიშვნელობის მქონე ჩანაწერები. შენახვის პერიოდი აგრეთვე სხვა ფაქტორებზეც შეიძლება იყოს დამოკიდებული, მაგალითად, განსაზღვრავს თუ არა ადგილობრივი კანონმდებლობა გარიგებების კონკრეტული ტიპებისათვის დოკუმენტაციის შენახვის კონკრეტულ ვადას, ან არსებობს თუ არა ზოგადად შეთანხმებული ვადები დოკუმენტაციის შენახვისთვის, იმ შემთხვევაში თუ ეს კანონით არაა განსაზღვრული. კონკრეტულად აუდიტის გარიგებებისათვის, ჩვეულებრივ დოკუმენტაციის შენახვისთვის მოთხოვნილი პერიოდი არის არანაკლებ შვიდი წლისა აუდიტის დასკვნის თარიღიდან, ან თუ ჯგუფის აუდიტის დასკვნა უფრო გვიან თარიღითაა, მაშინ ამ თარიღიდან.

იმ პროცედურების მაგალითები, რომელიც შესაძლოა ფირმამ დანერგოს გარიგების დოკუმენტაციის შენახვისთვის, წარმოდგენილია ქვემოთ:

- უზრუნველყოს დოკუმენტაციის მიკვლევადობა და მასზე წვდომა დოკუმენტაციის შენახვის მთელი პერიოდის განმავლობაში, განსაკუთრებით ელექტრონული დოკუმენტაციის შემთხვევაში, რადგან შესაძლოა, დროთა განმავლობაში ტექნოლოგიები განახლდეს ან შეიცვალოს;
- შესაძლებელი იყოს გარიგების ფაილის დახურვის შემდეგ გარიგების დოკუმენტებში შეტანილი ცვლილებების კონტროლი; და
- უფლებამოსილ გარე მხარეებს ჰქონდეთ წვდომა და შეეძლოთ გადახედონ კონკრეტული გარიგების დოკუმენტაციას ხარისხის კონტროლის ან სხვა მიზნებისათვის.

ფირმამ ასევე უნდა უზრუნველყოს, რომ ხარისხის კონტროლის სისტემა რელევანტური რჩება და ეფექტურად ფუნქციონირებს, რაც სისტემის რეგულარული მონიტორინგით და განახლებებით მიიღწევა. მნიშვნელოვანია პოლიტიკებისა და პროცედურების რეგულარული განახლება, რათა მათში ასახული იყოს ცვლილებები პროფესიულ სტანდარტებში და მარეგულირებელ და იურიდიულ მოთხოვნებში.

#### 7.5.4ი გარიგების დოკუმენტაციის შენახვა

ფირმამ უნდა დააწესოს პოლიტიკები და პროცედურები რომელთა მიზანია უზრუნველყოს დასაბუთებული რწმუნება, რომ ხარისხის კონტროლის სისტემასთან დაკავშირებული პოლიტიკები და პროცედურები შესაფერისი და ადეკვატურია, ფუნქციონირებენ ეფექტურად და პრაქტიკაში დაცულია. ასეთმა პოლიტიკებმა და პროცედურებმა უნდა მოიცვას ფირმის კონტროლის სისტემის მიმდინარე განხილვა და შეფასება, მათ შორის შერჩეული გარიგებების პერიოდული ინსპექტირებები.



ხარისხის კონტროლის პოლიტიკებსა და პროცედურებთან შესაბამისობის მონიტორინგის დანიშნულებაა შეაფასოს შემდეგი:

- ფირმის მიერ პროფესიული სტანდარტების და მარეგულირებელი და იურიდიული მოთხოვნების დაცვა;
- სწორად იყო თუ არა დაგეგმილი ხარისხის კონტროლის სისტემა და ეფექტურად დაინერგა თუ არა იგი; და
- სწორად გამოიყენება თუ არა ფირმის ხარისხის კონტროლის პოლიტიკები და პროცედურები, ისეთნაირად, რომ გარიგებების შედეგად ფირმის მიერ წარდგენილი ანგარიშები კონკრეტული გარემოებების შესაბამისია.

მონიტორინგი მოიცავს ხარისხის კონტროლის სისტემის ყველა ელემენტს, რამდენადაც ის უზრუნველყოფს შესაბამისობას იმ პოლიტიკებთან და პროცედურებთან, რომლებიც დადგენილია ხელმძღვანელობის, ეთიკის, კლიენტის აყვანის და შენარჩუნების, ადამიანური რესურსების, გარიგების შესრულების, და თვითონ მონიტორინგის მიზნების მისაღწევად. თუმცა, გარიგებების მიმოხილვა მხოლოდ ერთი ასპექტია. მონიტორინგი აგრეთვე მოითხოვს პროცედურებისა და მიგნებების დოკუმენტირებას და ამ მიგნებების კომუნიკაციას.

მნიშვნელოვანია, რომ მონიტორინგის პროცესზე პასუხისმგებლობა დაეკისროს პრაქტიკოსს, ან პარტნიორებს, რომლებსაც აქვთ შესაფერისი გამოცდილება და უფლებამოსილება ამ პასუხისმგებლობის ასაღებად.

მონიტორინგის პროცედურები შედგება შემდეგისგან:

**1. ფირმის ხარისხის კონტროლის პოლიტიკებსა და პროცედურებთან შესაბამისობის შეფასება**

- გადახედეთ შერჩეულ ადმინისტრაციულ და პერსონალურ ჩანაწერებს, რომლებიც ხარისხის კონტროლის სისტემის ელემენტებთანაა დაკავშირებული;
- გადახედეთ გარიგების სამუშაო დოკუმენტებს, ანგარიშებს და კლიენტის ფინანსურ ანგარიშგებებს;
- განიხილეთ ფირმის პერსონალთან;
- მინიმუმ წელიწადში ერთხელ შეაჯამეთ მონიტორინგის პროცესის მიგნებები და განიხილეთ ამ მიგნებების შესაძლო სისტემური მიზეზები, რაც მიუთითებს რომ საჭიროა გაუმჯობესება; და
- განსაზღვრეთ ჩასატარებელი გამოსწორების ღონისძიებები ან გაუმჯობესებები განხილული კონკრეტული გარიგებებისთვის ან მთლიანად ფირმის ხარისხის კონტროლის პოლიტიკებისა და პროცედურებისთვის.

**2. მონიტორინგის შედეგების კომუნიკაცია**

- გააცანით მონიტორინგის მიგნებები ფირმის შესაბამის ხელმძღვანელ პირებს;
- მინიმუმ წელიწადში ერთხელ, მონიტორინგის პროცესში გამოვლენილი ნაკლოვანებები გააცანით შესაბამისი გარიგებების პარტნიორებს და სხვა შესაფერის

პერსონალს, და მიეცით რეკომენდაციები გამოსწორების შესაფერის ღონისძიებებზე; და

- მინიმუმ წელიწადში ერთხელ, ფირმის ხარისხის კონტროლის სისტემის პროცესების მონიტორინგის შედეგები ფირმის სათანადო პერსონალს.

### 3. ხარისხის კონტროლის სისტემის შეფასება

- მონიტორინგის პროცესის მიგნებები უნდა განიხილოს ფირმის შესაფერისმა ხელმძღვანელობამ. მათ ასევე უნდა განსაზღვრონ ღონისძიებები რომლებიც შესაძლოა აუცილებელი იყოს, მათ შორის ხარისხის კონტროლის სისტემაში განსახორციელებელი მოდიფიკაციები, და დარწმუნდნენ, რომ ეს ქმედებები დროულად განხორციელდება;
- შეაფასეთ:
  - ფირმის სახელმძღვანელოების და დამხმარე მასალების შესაფერისობა;
  - პროფესიულ სტანდარტებში, მარეგულირებელ და საკანონმდებლო მოთხოვნებში მომხდარი ცვლილებები და როგორ არის ეს ცვლილებები ასახული ფირმის პოლიტიკებსა და პროცედურებში;
  - დამოუკიდებლობის პოლიტიკასა და პროცედურებთან შესაბამისობა;
  - განგრძობითი პროფესიული განვითარების ეფექტურობა, მათ შორის ტრენინგების;
  - კლიენტებისა და გარიგებების აღებისა და გაგრძელების გადაწყვეტილებები;
  - რამდენად ესმის პერსონალს ხარისხის კონტროლის პოლიტიკები და პროცედურები და მათი იმპლემენტაცია.

### 4. პრეტენზიების სათანადო მართვა

ფირმამ უნდა დააწესოს პოლიტიკები და პროცედურები რომელთა მიზანია უზრუნველყოს გონივრული რწმუნება, რომ ფირმა სათანადოდ მართავს:

- პრეტენზიებსა და ბრალდებებს ფირმის მიერ შესრულებული სამუშაოს პროფესიულ სტანდარტებთან და მარეგულირებელ და იურიდიულ მოთხოვნებთან შეუსაბამობაზე; და
- ბრალდებებს ფირმის ხარისხის კონტროლის სისტემის მოთხოვნებთან შეუსაბამობაზე;

პრეტენზიები და ბრალდებები, რომლებიც აშკარად დაუსაბუთებელი არაა, შეიძლება მოდიოდეს ფირმის შიგნიდან ან გარედან. პრეტენზიები და ბრალდებები შესაძლოა წამოაყენონ თანამშრომლებმა, კლიენტებმა ან მესამე მხარეებმა.

როგორც ამ პროცესის ნაწილი, ფირმამ უნდა დაადგინოს ნათლად განსაზღვრული არსები პერსონალის მიერ მათი ნებისმიერი წუხილის გამოსახატავად, ისეთნაირად, რომ მათ შეძლონ პრობლემების წამოწევა დასჯის შიშის გარეშე.

ფირმამ უნდა უზრუნველყოს პრეტენზიების და ბრალდებების და მათზე რეაგირების დოკუმენტირება, მათ შორის:

- პრეტენზიები და ბრალდებები რომ ფირმის მიერ შესრულებული სამუშაო პროფესიულ სტანდარტებს და მარეგულირებელ და იურიდიულ მოთხოვნებს არ შეესაბამება;
- ბრალდებები ფირმის ხარისხის კონტროლის სისტემის მოთხოვნებთან შეუსაბამობაზე; და
- ფირმის ხარისხის კონტროლის პოლიტიკებისა და პროცედურების დიზაინის ნაკლოვანებები, ან ფირმის პერსონალის შეუსაბამობა ხარისხის კონტროლის სისტემის მოთხოვნებთან.

## 5. დოკუმენტირება

ფირმამ უნდა დააწესოს პოლიტიკები და პროცედურები რომლებიც ითხოვს ისეთ სათანადო დოკუმენტაციას, რომელიც უზრუნველყოფს მტკიცებულებას მისი ხარისხის კონტროლის სისტემის თითოეული ელემენტის ფუნქციონირების შესახებ.

ასეთი დოკუმენტაციის ფორმა და შინაარსი განსჯის საგანია და დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, მათ შორის შემდეგზე:

- ფირმის ზომა და ოფისების რაოდენობა; და
- ფირმის პრაქტიკის და ორგანიზაციის ხასიათი და კომპლექსურობა.

ფირმამ ამგვარი დოკუმენტაცია უნდა შეინახოს იმ ვადით, რაც საკმარისია, რომ მონიტორინგის პროცედურების განმახორციელებლებმა შეძლონ შეაფასონ ფირმის შესაბამისობა მისი ხარისხის კონტროლის სისტემის მოთხოვნებთან, ან უფრო ხანგრძლივად, თუ ეს მოითხოვება კანონმდებლობით ან რეგულაციებით.

## 7.6. საქმიანობის უწყვეტობის გეგმები და აღდგენა

საქმიანობის უწყვეტობის გეგმებისა და ავარიული აღდგენისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რომ ამას შევხედოთ როგორც მთლიან ფუნქციას, როგორც ერთიანს და სრულს. ამ სფეროში თქვენი ფიქრისა და დაგეგმვის კოორდინირების ყველაზე ეფექტური გზა არის ერთ დოკუმენტში მოუყაროთ თავი სხვადასხვა საჭირო კომპონენტებს. ამას ეწოდება *საქმიანობის უწყვეტობის გეგმა*.

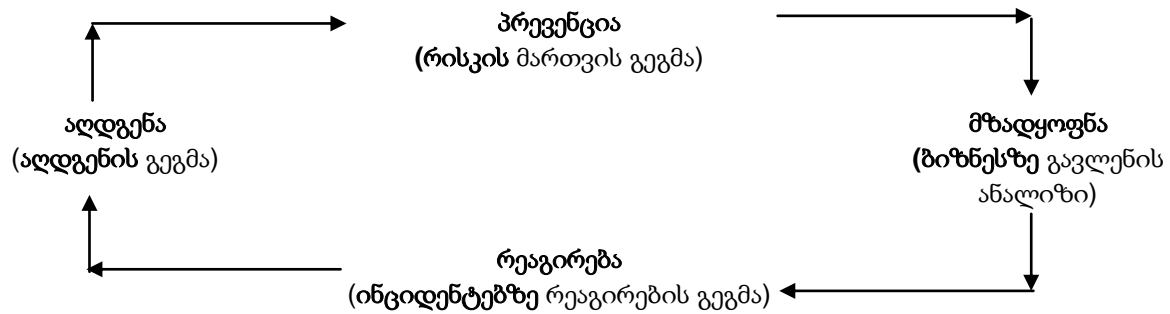
*საქმიანობის უწყვეტობის გეგმის* შემუშავების მიზანია უზრუნველყოთ თქვენი ფირმის საქმიანობის უწყვეტობა ნებისმიერი ისეთი კრიტიკული ინციდენტის დროს (და მისი დასრულების შემდეგ), რომელიც მნიშვნელოვნად აფერხებს ფირმის ნორმალურ ფუნქციონირებას.

ეს სექცია დაგეხმარებათ მოამზადოთ *რისკის მართვის გეგმა* და *ბიზნესზე გავლენის ანალიზი*, და შექმნათ *ინციდენტებზე რეაგირების და ავარიული აღდგენის გეგმები* თქვენი ბიზნესისათვის.

## 1. საქმიანობის უწყვეტობის გეგმის შემუშავება

საქმიანობის უწყვეტობის გეგმა ეყრდნობა ჩარჩოს, რომელიც ცნობილია, როგორც „პრევენცია, მზადყოფნა, რეაგირება, აღდგენა“ (Prevention, Preparedness, Response and Recovery - „PPRR“). ოთხი ძირითადი ელემენტიდან თითოეული საქმიანობის უწყვეტობის გეგმაში წარმოდგენილია ცალკე ნაწილის სახით, როგორც ნაჩვენებია ნახატი 7.2-ზე.

ნახატი 7.2 საქმიანობის უწყვეტობის დაგეგმვის პროცესი



მნიშვნელოვანია ასევე განიხილოთ საქმიანობის უწყვეტობასთან ან მემკვიდრეობის დაგეგმვასთან (succession planning) დაკავშირებული ნებისმიერი საკანონმდებლო მოთხოვნა, ან თქვენი პროფესიული ორგანიზაციის მოთხოვნა, რომლებიც გამიზნულია თქვენი კლიენტების ინტერესების დაცვისკენ.

## 2. პრევენცია

პრევენცია რისკის მართვის დაგეგმვასთანაა დაკავშირებული. აქ ხდება ინციდენტებთან დაკავშირებული რისკების აღბათობის და/ან გავლენის იდენტიფიცირება და მართვა. რისკის მართვის პროცესების ძირითადი ელემენტების იმპლემენტაცია ხდება ამ სტადიაზე, სადაც საფრთხეები დგინდება და აღმოიფხვრება, ან მცირდება მისაღებ დონემდე. ეს დეტალურად განხილული იყო ამ მოდულის [სექცია 7.3](#)-ში, მაგრამ თავიდან იქნება კვლავ მოკლედ განხილული აქ, რათა ამ სექციაში დისკუსიის კონტექსტი შენარჩუნდეს.

## 3. მზადყოფნა

მზადყოფნის ელემენტისთვის ძირითადი ინსტრუმენტი არის *ბიზნესზე გავლენის ანალიზი*. აქ ხდება ფირმის იმ ძირითადი აქტივობების იდენტიფიცირება და პრიორიტეტიზაცია, რომლებზეც შეიძლება ნეგატიური გავლენა ქონდეს ნებისმიერ დესტრუქციას და კრიტიკულ ინციდენტებს.

## 4. რეაგირება

რეაგირების ელემენტის ძირითადი ფუნქცია არის *ინციდენტებზე რეაგირების გეგმა*. ეს გეგმა განსაზღვრავს იმ სასწრაფო ზომებს, რომლებიც უნდა გატარდეს ინციდენტებზე რეაგირებისათვის, შედეგების მინიმიზაციის, გავლენის კონტროლისა და ლოკალიზაციისთვის.

## 5. აღდგენა

აღდგენის სექცია კონცენტრირდება საქმიანობის აღდგენის დაგეგმვაზე. მიზანი არის განისაზღვროს ის ქმედებები, რაც უნდა განხორციელდეს, რომ საქმიანობა აღდგეს ინციდენტის შემდეგ იმისთვის, რომ შემცირდეს შეფერხებები და აღდგენის დრო.

*საქმიანობის უწყვეტობის გეგმის* კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია რეგულარული განახლებების და მიმოხილვების კონცეფცია. იმედია არასდროს დაგჭირდებათ ამ გეგმის გამოყენება, მაგრამ თუ ოდესმე საჭიროება გაჩნდება, თქვენ უნდა იცოდეთ რომ გეგმა განახლებული და აქტუალურია, მოიცავს უახლეს დეტალებს, ინფორმაციასა და რესურსებს. ეს მნიშვნელოვანია, რადგან მან უნდა ასახოს თქვენი ფირმის ცვალებადი საჭიროებები.

შემდეგ სექციებში წარმოდგენილი შაბლონები და საკონტროლო კითხვარები მხოლოდ სახელმძღვანელოდ უნდა იყოს გამოყენებული, რომ დაგეხმაროთ თქვენი საკუთარი *საქმიანობის უწყვეტობის გეგმის* შექმნაში. თქვენ უნდა შეცვალოთ ისინი ისეთნაირად, რომ მოერგოს თქვენი ფირმის კონკრეტულ საჭიროებებს.

## 6. ძირითადი ელემენტები, რომლებსაც გეგმა უნდა მოიცავდეს

- განაწილების სია: უნდა აწარმოოთ იმ ადამიანების განახლებადი სია, რომლებსაც მიაწოდეთ გეგმის ასლი, შესაბამისი საკონტაქტო დეტალებით. დაიმახსოვრეთ რომ გეგმის ასლი აგრეთვე შენახული უნდა გქონდეთ უსაფრთხო ადგილას ოფისის გარეთაც;
- კავშირები სხვა დოკუმენტებთან და დაკავშირებული დოკუმენტები: შექმენით თქვენს საქმიანობის უწყვეტობის გეგმასთან დაკავშირებული ყველა დოკუმენტის სია;
- შინაარსი: გეგმის დასაწყისში წარმოდგენილი უნდა იყოს მისი შინაარსი;
- გეგმის მიზნები: მიზნები აზუსტებს გეგმის დანიშნულებას და უნდა აღწერდნენ სასურველ შედეგს. ზოგიერთი მიზნის მაგალითი შეიძლება იყოს შემდეგი:

## 7. ამ გეგმის მიზნებია შემდეგი:

- ჩატარდეს ჩვენი ფირმის რისკის მართვის შეფასება;
- განისაზღვროს და კატეგორიზდეს ჩვენი პრაქტიკის კრიტიკული ფუნქციები;
- წარმოადგინოს კრიტიკულ ინციდენტზე ჩვენი დაუყოვნებელი რეაგირების დეტალები;
- აღწეროს სტრატეგიები და ზომები, რაც უნდა მივიღოთ, რომ უზრუნველვყოთ ჩვენი ფირმის მიერ საქმიანობის უწყვეტად გაგრძელება; და
- ეს გეგმა რეგულარულ საფუძველზე გადაიხედოს და განახლდეს.

**7.6.1. პრევენცია - რისკის მართვის გეგმა**

თქვენ გჭირდებათ თქვენი ფირმის რისკების მართვა ისეთი რამეების იდენტიფიცირებისა და ანალიზის საშუალებით, რომლებსაც შეუძლიათ უარყოფითი ეფექტის მოხდენა ფირმაზე, და თითოეულ მათგანზე რეაგირებისთვის საუკეთესო მეთოდის შერჩევით.

თქვენი რისკის მართვის გეგმის შემუშავებისთვის მრავალი ნაბიჯია გადასადგმელი:

1. შეარჩიეთ ვინმე, ვინც აიღებს პასუხისმგებლობას რისკის მართვაზე. ჩვეულებრივ, როდესაც პირველად ხდება რისკის მართვის გეგმის შემუშავება ეს უნდა იყოს პრაქტიკოსი. შემუშავების შემდეგ, გეგმის მართვა და განახლება შეიძლება მიანდოთ რომელიმე სხვა პასუხისმგებელ თანამშრომელს.
2. გამოავლინეთ რისკები. დასაწყისისთვის გადახედეთ ცხრილი 7.2-ში და დანართი 7.6-ში მოცემულ საკონტროლო კითხვარებს, და სხვა თანამშრომლებთან ერთად იფიქრეთ თქვენს ფირმაში შესაძლო არსებულ სხვა სარისკო სფეროებზე.
3. შეაფასეთ რისკები და მოახდინეთ მათი პრიორიტეტიზაცია. გამოიყენეთ სექცია 7.3-ში წარმოდგენილი შეფასების სახელმძღვანელო (ცხრილი 7.5), როგორც ამ დავალების შესასრულებელი ძირითადი ინსტრუმენტი.
4. გამოავლინეთ შესაძლო პრევენციული ზომები და/ან რისკების შემცირების გზები;
5. დაადგინეთ განუსაზღვრელობების გეგმები, რომლებსაც გამოიყენებდით, თუკი იდენტიფიცირებული საფრთხეები რეალიზდებოდა. შესაძლოა გასურდეთ რისკის შეფასების ცხრილის (იხ. ცხრილი 7.8) გამოყენება.

**ცხრილი 7.8 რისკის შეფასების ცხრილი**

				თარიღი: _____	
<b>ლეგენდა:</b>					
მმ - მალიან მაღალი					
მ - მაღალი					
ს - საშუალო					
დ - დაბალი					
რისკის აღწერა	აღზატობა	გავლენა	პრიორიტეტი	პრევენციული ღონისძიება	განუსაზღვრელობის გეგმები
ფინანსური ანგარიშგების მომზადების პროცესის შეწყვეტა	დ	მ	მ	მონაცემების განახლებული ასლი მუდმივად უნდა ინახებოდეს  ლექტოპებში განახლებული სისტემები უნდა იყოს დაინსტალირებული  ღრუბელურ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული სისტემები გადაიხედოს	ყველა კომპიუტერული პროგრამისა და კლიენტთა მონაცემების შენახვა განცალკევებულ დაცულ ადგილას;  ღრუბელურ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული სისტემების გადახედვა
კლიენტი არ იხდის მის ვალს	ს	ს	ს	ხანდაზმული მოთხოვნების ანალიზი და რეგულარული კონტაქტი კლიენტებთან	ვალების ამოღებისთვის სპეციფიური პროცესები და საკონტაქტო დეტალები



კითხვები რაც თქვენს თავს და თქვენს გუნდს უნდა დაუსვათ არის:

- რა შეიძლება მოხდეს?
- რას შეიძლება ქონდეს ნეგატიური გავლენა?
- რამდენად სერიოზული შეიძლება იყოს ეს გავლენა?
- რამდენად მოსალოდნელია ამ მოვლენის მოხდენა?
- შესაძლებელია გავლენის აღმოფხვრა ან შემცირება?

### 7.6.2. მზადყოფნა - ბიზნესზე გავლენის ანალიზი

მზადყოფნის ელემენტისთვის ძირითადი ინსტრუმენტი არის *ბიზნესზე გავლენის ანალიზი*. აქ ხდება ფირმის იმ ძირითადი აქტივობების იდენტიფიცირება და პრიორიტეტიზაცია, რომლებზეც შეიძლება ნეგატიური გავლენა ქონდეს ნებისმიერ დესტრუქციას და კრიტიკულ ინციდენტებს.

#### 1. ბიზნესზე გავლენის ანალიზი

პრაქტიკოსებმა *ბიზნესზე გავლენის ანალიზი* უნდა ჩაატარონ *საქმიანობის უწყვეტობის გეგმის* ფარგლებში. მის მოსამზადებლად, თქვე იყენებთ თქვენს *რისკის მართვის გეგმაში* არსებულ ინფორმაციას რათა შეაფასოთ გამოვლენილი რისკები და მათი გავლენა ფირმის კრიტიკულ საქმიანობებზე და განსაზღვროთ აღდგენის საბაზისო მოთხოვნები.

კრიტიკული საქმიანობები ის პირველადი ბიზნეს ფუნქციებია რომლებიც უნდა გაგრძელდეს თქვენი ფირმის საქმიანობის უზრუნველსაყოფად. თქვენ უნდა განსაზღვროთ:

- თქვენი ფირმის კრიტიკული საქმიანობები;
- ამ აქტივობებში შეფერხების გავლენა თქვენს ფირმაზე; და
- რამდენ ხანს გაძლებს თქვენი ფირმა, თუკი ეს საქმიანობა ვერ განხორციელდება.

თქვენი *ბიზნესზე გავლენის ანალიზის* ფარგლებში თითოეულ ფუნქციას უნდა განუსაზღვროთ *აღდგენის დროის მიზანი* („ადმ“ Recovery Time Objective). ადმ არის ის მაქსიმალური დრო რაც თქვენს მიერ კრიზისის მოხდენის გამოცხადების შემდეგ შეიძლება დასჭირდეს კრიტიკული ფუნქციის სრულ აღდგენას, იმ დონეზე, რომ სერიოზული ფინანსური ზარალი იყოს აცილებული.

მომდევნო კითხვები დაგეხმარებათ თქვენ და თქვენს გუნდს თქვენი ფირმის კრიტიკული საქმიანობების განსაზღვრაში (იხ. [ცხრილი 7.9](#) ქვემოთ):

**ცხრილი 7.9 კრიტიკული აქტივობების საკონტროლო ცხრილი**

	კითხვა	პასუხი/(მაგალითი)
1.	<p>ჩამოთვალეთ საქმიანობები რომლებიც უნდა გაგრძელდეს თქვენი ფირმის საქმიანობის ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად:</p> <p>1. ... 2. ... 3. ... 4. ...</p>	<p>ფინანსური ანგარიშგებების წარმოება კლიენტებისთვის</p>
2.	<p>ზემოთ ჩამოთვლილი საქმიანობებისთვის, შეავსეთ შემდეგი:</p> <p>საქმიანობის დასახელება:</p> <p>საქმიანობის აღწერა:</p>	<p>ფინანსური ანგარიშგებების მომზადება</p> <p>ფინანსური ანგარიშგებების მომზადება</p>
3.	<p>რა იქნება ფირმის ზარალი თუ ეს საქმიანობა ვერ განხორციელდება?</p> <p>შემოსავლის დაკარგვა:</p> <p>გაზრდილი ხარჯები:</p> <p>გავლენა პერსონალზე:</p> <p>მომსახურების მიწოდება:</p> <p>ჯარიმები და საურავები ვადების დარღვევისთვის:</p> <p>იურიდიული ვალდებულებები, ზიანი საზოგადოებისთვის, პირადი ზიანი:</p> <p>გუდვილის შემცირება და იმიჯის შელახვა:</p> <p>კომენტარები:</p>	<p>10,000 კვირაში</p> <p>NA</p> <p>პერსონალი არ შემცირდება</p> <p>ფინანსურ ანგარიშგებებს ვერ მოვუზადებთ კლიენტებს, სანამ ფუნქცია არ აღდგება</p> <p>შესაძლო/მინიმალური</p> <p>არ არის მოსალოდნელი</p> <p>თუ ვადებს ვერ დავიცავთ, ექნება გავლენა</p> <p>მიმდინარე სამუშაოებს სავარაუდოდ 3 კვირა სჭირდება</p>
4.	<p>რა არის ის მაქსიმალური დრო, რომლის განმავლობაშიც შეიძლება ეს ფუნქცია არ მუშაობდეს, სანამ დაიწყება ზარალის მიღება ფირმისთვის?</p> <p>საათები:</p> <p>დღეები:</p> <p>კვირები:</p> <p>თვეები:</p> <p>კომენტარი:</p>	<p>საათები:</p> <p>დღეები:</p> <p>კვირები: 2-3 კვირა</p> <p>თვეები:</p> <p>თუ ფინანსური ანგარიშგებები 2-3 კვირის მანძილზე არ მომზადდა, კლიენტები სავარაუდოდ მნიშვნელოვნად შეწუხდებიან და დაიწყებენ ზეწოლას ფირმაზე, რაც შეიძლება შემოსავლების და კლიენტების დაკარგვამდე მივიდეს.</p>
5.	<p>სჭირდება ამ აქტივობას რომელიმე გარე, მესამე მხარის, სერვისი წარმატებული ფუნქციონირებისთვის?</p> <p>არა:</p> <p>დიახ:</p> <p>თუ სჭირდება, აარჩიეთ:</p> <p>ერთი მომწოდებელი:</p>	<p>არა, ყველაფერი ფირმის შიგნით კეთდება</p>

მოდული 7: რისკის მართვა

	კითხვა	პასუხი/(მაგალითი)
	მნიშვნელოვანი მომწოდებელი: ბევრი ალტერნატიული მომწოდებლები:	
6.	1-დან 5-მდე შკალაზე, სად ხვდება ეს საქმიანობა თავისი მნიშვნელობით ფირმის ოპერირებისათვის?  (1 - ძალიან მნიშვნელოვანი -> 5 უმნიშვნელო)  1 2 3 4 5  კომენტარები	1 ძალიან მნიშვნელოვანი!!! კრიტიკული!!! 2 3 4 5  ფინანსური ანგარიშგებების მომზადება არის ფირმის ძირითადი საქმიანობა. შესაბამისად, ფირმა დამოკიდებულია ამ საქმიანობის განხორციელების შესაძლებლობაზე.
7.	შეავსო:  სახელი:  თარიღი:	

ზემოთ წარმოდგენილი საკონტროლო კითხვარის შევსებით თქვენ შეძლებთ მოამზადოთ ბიზნესზე გავლენის ანალიზი. ბიზნესზე გავლენის ანალიზის შემოთავაზებული ფორმა, რომელიც წინა მაგალითის მონაცემებს ეყრდნობა, მოცემულია ცხრილი 7.10-ში.

**ცხრილი 7.9** კრიტიკული აქტივობების საკონტროლო ცხრილი

კრიტიკული საქმიანობა	აღწერა	პრიორიტეტი	გავლენა ზარალზე	აღმ (პერიოდი, სანამ ზარალი წარმოიშობა)
ფინანსური ანგარიშგებების წარმოება	კლიენტებისთვის ფინანსური ანგარიშგებების მომზადება	მაღალი	შემოსავლები კვირაში 10,000-ით შემცირდება. შესაძლოა დაგვიკირდეს თანამშრომლების გაშვება;  ვერ მოვამზადებთ ფინანსურ ანგარიშგებებს სანამ ფუნქცია არ აღდგება;  შესაძლოა დაგვეკისროს ჯარიმები ვადების დარღვევისთვის;  რეპუტაციის და გუდვილის სავარაუდო დაკარგვა, თუ ვადებს ვერ დავიცავთ  სავარაუდოდ კლიენტები დიდ ზეწოლას დაიწყებენ ფირმაზე, რაც ჩვენთვის ზიანის მომტანი შეიძლება იყოს, ამასთან სავარაუდოდ კლიენტების დაკარგვასაც დავიწყებთ თუ ფინანსური ანგარიშგებები 2-3 კვირაში მომზადდა	2-3 კვირა

### 7.6.3. რეაგირება - ინციდენტებზე რეაგირების გეგმა

რეაგირების ელემენტის ძირითადი ფუნქცია არის *ინციდენტებზე რეაგირების გეგმა*. ეს გეგმა განსაზღვრავს იმ სასწრაფო ზომებს, რომლებიც უნდა გატარდეს ინციდენტებზე რეაგირებისათვის, შედეგების მინიმიზაციის, გავლენის კონტროლისა და ლოკალიზაციისთვის.

#### 7.6.3ა ინციდენტებზე რეაგირების გეგმა

ინციდენტებზე რეაგირების გეგმის დანიშნულებაა მოამზადოს თქვენი ფირმა მნიშვნელოვან ან კრიტიკულ ინციდენტებზე დროული რეაგირებისათვის და შეამციროს ამ ინციდენტების გავლენა თქვენს ოპერაციებზე, როგორც ეს განსაზღვრულია თქვენს რისკის შეფასებაში. იგი ასევე ამზადებს თქვენს ძირითად პერსონალს იმისათვის რომ განახორციელონ და კოორდინირება გაუწიონ ეფექტურ რეაგირებას რაც უზრუნველყოფს ფირმის ოპერაციების მინიმალურ შეფერხებას საგანგებო სიტუაციის შემთხვევაში.

ქვემოთ მოცემულია ცხრილი 7.11 რომელიც წარმოადგენს იმ ინფორმაციის მაგალითს, მათ შორის საკონტროლო ცხრილებს, რაც შესაძლოა ჩართოთ მნიშვნელოვან ან კრიტიკულ ინციდენტზე რეაგირების დაგეგმვაში. ეს ყველაფერი მთლიანობაში წარმოადგენს თქვენს ინციდენტებზე რეაგირების გეგმას.

#### ცხრილი 7.11 ინციდენტებზე რეაგირების კითხვარი

ინციდენტებზე რეაგირება	მონიშნეთ X	განხორციელებული ღონისძიებები
შეაფასეთ ინციდენტის ზიანის პოტენციალი?	<input type="checkbox"/>	
მოახდინეთ ევაკუაცია ოფისიდან ან სხვა შესაბამისი ადგილიდან, თუ საჭირო იყო?	<input type="checkbox"/>	
დარწმუნდით რომ ყველანი ადგილზე ხართ?	<input type="checkbox"/>	
მოახდინეთ ჯანმრთელობის დაზიანებების იდენტიფიცირება?	<input type="checkbox"/>	
დაუკავშირდით გადაუდებელი დახმარების შესაბამის სამსახურებს?	<input type="checkbox"/>	
განახორციელეთ თქვენი ინციდენტებზე რეაგირების გეგმა?	<input type="checkbox"/>	
მოახდინეთ მოვლენების ჩაწერა?	<input type="checkbox"/>	
გაუკეთეთ მობილიზება პერსონალსა და რესურსებს?	<input type="checkbox"/>	
დანიშნეთ სპიკერი?	<input type="checkbox"/>	
მოიძიეთ მეტი ინფორმაცია?	<input type="checkbox"/>	
მიაწოდეთ გუნდის წევრებს ძირითადი ინფორმაცია ინციდენტზე?	<input type="checkbox"/>	
გაანაწილეთ სპეციფიური როლები და პასუხისმგებლობები?	<input type="checkbox"/>	
გამოავლინეთ რამე ზარალი?	<input type="checkbox"/>	
მოახდინეთ თქვენი ფირმის იმ კრიტიკული აქტივობების იდენტიფიცირება, რომლებიც შეფერხდა?	<input type="checkbox"/>	
დაუკავშირდით ძირითად დაინტერესებულ მხარეებს?	<input type="checkbox"/>	
დაიცავით ყველა მარეგულირებელი მოთხოვნა?	<input type="checkbox"/>	
მოახდინეთ რეაგირება მედიაში / საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროში?	<input type="checkbox"/>	

### 7.6.3ბ ევაკუაციის პროცედურები

უნდა გქონდეთ ევაკუაციის ადეკვატური პროცედურები პერსონალისა და ვიზიტორებისათვის. ეს პროცედურები უნდა ინახებოდეს ისეთ ადგილას, სადაც ხელმისაწვდომი იქნება მთელი პერსონალისთვის.

ევაკუაციის გეგმის მიზანია კრიტიკული ინციდენტის დროს ადგილზე მყოფებისთვის ევაკუაციის პროცედურების განსაზღვრა. თქვენ უნდა:

- დაიწყეთ ოფისის (ადგილის) გეგმის შედგენით;
- ნათლად განსაზღვროთ საევაკუაციო გასასვლელების მდებარეობა;
- განსაზღვროთ შშმ პირებისთვის დახმარების გაწევის სტრატეგიები;
- დარწმუნდეთ, რომ ყველამ იცის რა უნდა გააკეთოს ევაკუაციის აუცილებლობის შემთხვევაში;
- შეარჩიეთ და მონიშნეთ შეკრების ადგილი შენობის (ოფისის) გარეთ; და
- რეგულარულად ჩაატარეთ გეგმის ტესტირება.

### 7.6.3გ საგანგებო პაკეტი

იმ შემთხვევაში თუ დაზიანდა შენობა, ან აუცილებელია მისი დატოვება და ოპერაციები უნდა გაგრძელდეს სხვა, ალტერნატიულ ლოკაციაზე, საგანგებო პაკეტის შენობიდან გამოტანა ადვილად და სწრაფად უნდა შეიძლებოდეს, ან ის უსაფრთხოდ უნდა ინახებოდეს სხვა ადგილას. ჩაწერეთ თქვენს გეგმაში რას უნდა მოიცავდეს საგანგებო პაკეტი და უკანასკნელად როდის შემოწმდა ის.

თქვენ შეიძლება გასურდეთ შემდეგი ელემენტების ჩართვა პაკეტში:

#### 1. დოკუმენტები

- საქმიანობის უწყვეტობის გეგმა - თქვენი ფირმის საქმიანობის განახლების გეგმა კრიტიკული ინციდენტებისას;
- თანამშრომელთა სია საკონტაქტო დეტალებით, მათ შორის სახლის და მობილური ტელეფონების ნომრებით და ელექტრონული ფოსტის მისამართებით. შესაძლოა ასევე ჩართოთ მათი ახლობლების საკონტაქტო მონაცემებიც;
- კლიენტებისა და მომწოდებლების სიები
- საგანგებო სიტუაციების სამსახურის საკონტაქტო ინფორმაცია;
- კომუნალური მომსახურების კომპანიების კონტაქტები;
- შენობის გეგმა სადაც აღნიშნული იქნება ბუნებრივი აირის, ელექტროობის და წყალმომარაგების გასათიში ჩამრთველების/ონკანების მდებარეობა;
- საევაკუაციო გეგმა
- მარაგების და ძირითადი საშუალებების უკანასკნელი ინვენტარიზაციის შედეგად მომზადებული სიები;



- სადაზღვევო კომპანიის დეტალები;
- ფინანსური და ბანკებთან დაკავშირებული ინფორმაცია;
- საინჟინრო ნახაზები და გეგმები;
- ადგილობრივი თვითმართველობის საკონტაქტო მონაცემები;
- კომპანიის ბეჭდები და ბლანკები

## 2. აღჭურვილობა

- კომპიუტერების ბეჭაპების დისკები/USB ბარათები და კომპიუტერული მეხსიერების სხვა მსგავსი მოწყობილობები;
- სათადარიგო გასაღებები / კოდები;
- ფანარი და სათადარიგო ბატარეები;
- სამედიცინო პლასტირები;
- სასიგნალო დაფები;
- მარკერები;
- ზოგადად საჭირო საკანცელარიო ნივთები (ფანქრები, კალმები, ფურცლები და ა.შ.);
- მობილური ტელეფონი, რომელზეც არის სასაუბრო დრო და მისი დამტენი;
- მტვრისა და ტოქსიკური კვამლის საწინააღმდეგო ნიღბები;
- ვიდეო კამერა (შეიძლება გამოდგეს სადაზღვევო მოთხოვნისთვის მტკიცებულებების ჩასაწერად)

## 3. შენიშვნები

- დარწმუნდით რომ ეს პაკეტი უსაფრთხოდ ინახება ადგილზე, ან რომელიმე სხვა დაცულ ლოკაციაზე;
- დარწმუნდით, რომ პაკეტში შენახული დოკუმენტები/ფაილები/აღჭურვილობა რეგულარულად მოწმდება და მუშაობს;
- გახსოვდეთ რომ საგანგებო სიტუაციებში შესაძლოა ნაღდი ფულის ან საბანკო ბარათები გამოყენება დაგჭირდეთ.

წარმოდგენილი სია არ არის ყოვლისმომცველი და, შესაბამისად, უნდა მოარგოთ იგი თქვენს კონკრეტულ სიტუაციას.

### 7.6.3დ როლები და პასუხისმგებლობები

ცხრილი 7.12 შეგიძლიათ გამოიყენოთ იმისთვის, რომ განსაზღვროთ როლები თითოეული დავალების შესრულებაზე პასუხისმგებლობის მისაკუთვნებლად. შემდეგ თქვენ თანამშრომლებს მიაჩიებთ შესაბამის როლებს (ერთ ადამიანს შეიძლება

რამოდენიმე როლი ქონდეს) და განუსაზღვრავთ შემცვლელებსაც, საჭიროები შემთხვევაში.

თანმშრომლებს, რომლებიც ჩართული იქნებიან ამ საქმიანობაში, უნდა გადასცეთ ეს ცხრილები, რათა მათ იცოდნენ და ესმოდეთ საკუთარი როლი. ეს ცხრილები ასევე გამოიყენება როგორც დავალებების განაწილების სია საგანგებო დავალებებისათვის.

ცხრილი უნდა მოარგოთ თქვენს კონრეტულ საჭიროებებსა და სტრუქტურას.

**ცხრილი 7.12** როლები და პასუხისმგებლობები

როლი	შესაბამისი თანამშრომელი	შემცვლელი
გუნდის ხელმძღვანელი	სახელი: ბრენტონ პიტერსი საკონტაქტო ნომერი: 995-123-456-789	სახელი: ჯონ დო საკონტაქტო ნომერი: 995-987-654-321
<p>პასუხისმგებლობები საგანგებო სიტუაციისას:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• უზრუნველყოს საქმიანობის უწყვეტობის გეგმის აქტივაცია;</li> <li>• ზედამხედველობა გაუწიოს გეგმის რეაგირებისა და აღდგენის ნაწილის შეუფერხებელ განხორციელებას;</li> <li>• განსაზღვროს ალტერნატიული საოპერაციო ლოკაციის გამოყენების საჭიროება და, საჭიროების შემთხვევაში უზრუნველყოს იქ გადასვლა. იგივე გააკეთოს უწყვეტობასთან დაკავშირებული სხვა ამოცანებისთვის;</li> <li>• საჭიროების მიხედვით იქონიოს კომუნიკაცია ძირითად დაინტერესებულ მხარეებთან;</li> <li>• ყველა მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მიაწოდოს კომუნიკაციის ოფიცერს გასავრცელებლად;</li> <li>• მუდმივად საქმის კურსში ყავდეს თანამშრომლები სიტუაციის ცვლილებებთან დაკავშირებით</li> </ul>		

როლი	შესაბამისი თანამშრომელი	შემცვლელი
როლის დასახელება	სახელი: საკონტაქტო ნომერი:	სახელი: საკონტაქტო ნომერი:
<p>პასუხისმგებლობები საგანგებო სიტუაციისას:</p>		

როლი	შესაბამისი თანამშრომელი	შემცვლელი
როლის დასახელება	სახელი: საკონტაქტო ნომერი:	სახელი: საკონტაქტო ნომერი:
<p>პასუხისმგებლობები საგანგებო სიტუაციისას:</p>		

7.6.3ე ძირითადი კონტაქტების სია

1. შიდა კონტაქტების სია

ცხრილი 7.13 შეგიძლიათ გამოიყენოთ თქვენი თანამშრომლების საკონტაქტო დეტალების ჩასაწერად.

ცხრილი 7.13 პერსონალის საკონტაქტო დეტალები საგანგებო სიტუაციებისთვის

თანამშრომელი	საკონტაქტო ნომერი	ელ-ფოსტა	პასუხისმგებლობები
ბრენტონ პიტერსი	995-123-456-789	brenton.peters@accounts.com	გუნდის ხელმძღვანელი
ჯონ დო	995-987-654-321	john.doe@accounts.com	გუნდის ხელმძღვანელის შემცვლელი

2. გარე კონტაქტების სია

ცხრილი 7.14 შეგიძლიათ გამოიყენოთ მომსახურე ორგანიზაციების, მათ შორის საგანგებო სიტუაციების სამსახურების საკონტაქტო დეტალების ჩასაწერად.

ცხრილი 7.14 გარე სერვისების საკონტაქტო დეტალები საგანგებო სიტუაციებისთვის

ორგანიზაცია/სერვისი	საკონტაქტო ინფორმაცია
პოლიცია	
საგანგებო სიტუაციების სამსახური	
სასწრაფო დახმარების სამსახური	
უსაფრთხოება (დაცვა)	
სადაზღვევო კომპანია	
მომწოდებლები	
წყალმომარაგება	
ბუნებრივი აირი	
ელექტროენერგია	
ტელეფონი	
ინტერნეტი	
პროფესიული ასოციაციები	
კომპიუტერების და პროგრამების მომწოდებლები	
ბანკი	
ოფისის შენობის მფლობელი	

**3. მოვლენათა რეგისტრაციის ჟურნალი**

კრიტიკული მოვლენის ან ინციდენტის მოხდენის შემდეგ მიღებული ინფორმაციის, გადაწყვეტილებების და განხორციელებული ღონისძიებების ჩასაწერად გამოიყენეთ ცხრილი 7.15.

**ცხრილი 7.15** მოვლენების ქრონოლოგიური სია

თარიღი	დრო	ინფორმაცია/გადაწყვეტილება/გატარებული ღონისძიება (ქმედება)	ინიციალები
dd-mmm-YYYY	01:23	გააქტიურდა საქმიანობის უწყვეტობის გეგმა	ბპ

**7.6.4. ალდგენა**

ეს სექცია ფოკუსირებულია ალდგენის დაგეგმვაზე. მიზანი არის განისაზღვროს ის ქმედებები, რაც უნდა განხორციელდეს, რომ საქმიანობა ალდგეს ინციდენტის შემდეგ იმისთვის, რომ შემცირდეს შეფერხებები და ალდგენის დრო. ალდგენა გულისხმობს თქვენს ინციდენტამდე მდგომარეობაში დაბრუნებას. თქვენი ძირითადი მიზანი იქნება თქვენი კრიტიკული საქმიანობების განხორციელების ჩვეულებრივ რეჟიმში დაწყება კრიტიკული ინციდენტიდან რაც შეიძლება სწრაფად.

ქვემოთ წარმოდგენილია ავარიული ალდგენის გეგმა (ცხრილი 7.16). ეს ცხრილი უნდა შეავსოთ ისე, რომ ის გამოდგეს ყველაზე უარესი შემთხვევებიდან (“worst case scenario”) ალდგენის მხარდასაჭერად. ის შეიძლება შეიცვალოს თქვენი ფირმის საჭიროებების მიხედვით. ალდგენის პროცესი მოიცავს:

- თქვენი ფირმის საქმიანობების უმოკლეს დროში ალდგენის სტრატეგიების შემუშავებას;
- თქვენი ოპერაციების აღსადგენად საჭირო რესურსების იდენტიფიკაციას;
- თქვენი წინა ადმ-ების (ალდგენის დროის მიზანი) დოკუმენტირებას; და
- იმ პირთა სიის შედგენას, ვისაც პასუხისმგებლობები აკისრია კონკრეტული დავალებების შესრულებაზე და, ამ დავალებების მოსალოდნელი შესრულების დროების განსაზღვრა.

**ცხრილი 7.16** ავარიული ალდგენის გეგმა

კრიტიკული საქმიანობა	პრევენციული / ალდგენის ღონისძიებები	საჭირო რესურსები / შედეგები	ადმ (ალდგენის დროის მიზანი)	პასუხისმგებლობა	დასრულების თარიღი
წარმოება - შეჩერდა	გადახედეთ ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას და ფულად ნაკადებს შემოსავლების შესაძლო დაკარგვის და მინიმალური ხარჯების დაფინანსების აუცილებლობის გათვალისწინებით;	შექმენით ფულის რეზერვები დანახარჯების დასაფინანსებლად; შეამცირეთ ხარჯები სადაც ეს	2 კვირა	პრაქტიკოსი	დდ-თთთ-წწწწ

მოდული 7: რისკის მართვა

კრიტიკული საქმიანობა	პრევენციული / აღდგენის ღონისძიებები	საჭირო რესურსები / შედეგები	ადმ (აღდგენის დროის მიზანი)	პასუხისმგებლობა	დასრულების თარიღი
	<p>მინიმუმამდე დაიყვანეთ ზედნადები/ადმინისტრაციული ხარჯები, გადახედეთ ხარჯებს, შეადგინეთ ფიქსირებული ზედნადები ხარჯების შემცირების გეგმა; განიხილეთ სამუშაო საათების შემცირების შესაძლებლობა;</p> <p>მოიძიეთ ალტერნატიული აღჭურვილობა წარმოების გასაგრძელებლად;</p> <p>მოახდინეთ კლიენტებისათვის მიწოდებული სერვისების დივერსიფიცირება</p>	<p>შესაძლებელია გამოიკვლიეთ სხვა მომსახურებები</p> <p>მოიძიეთ აღჭურვილობის ალტერნატიული მომწოდებლები</p>			

7.6.4ა აღდგენის საკონტროლო კითხვარი

**ცხრილი 7.14** შეგიძლიათ გამოიყენოთ მას შემდეგ რაც კრიზისი დასრულდა და თქვენ ცდილობთ აღადგინოთ თქვენი ფირმის ოპერაციები ნორმალური რეჟიმის დონემდე. თქვენ დაგჭირდებათ მისი მოდიფიცირება, რომ ჩართოთ თქვენი ფირმისთვის შესაფერისი ინფორმაცია.

**ცხრილი 7.14** აღდგენის საკონტროლო კითხვარი

ინციდენტებზე რეაგირება	მონიშნეთ X	განხორციელებული ღონისძიებები
მას შემდეგ რაც კრიზისი დასრულდა:	<input type="checkbox"/>	
შეცვალეთ თქვენი ძალისხმევა რეაგირებიდან აღდგენისკენ?	<input type="checkbox"/>	
აგრძელებთ ინფორმაციის შეგროვებას სიტუაციის შესახებ?	<input type="checkbox"/>	
შეაფასეთ თქვენი ეხლანდელი ფინანსური მდგომარეობა?	<input type="checkbox"/>	
დაეკონტაქტეთ თქვენს სადაზღვევო კომპანიას?	<input type="checkbox"/>	
შეიმუშავეთ აღდგენისთვის ფინანსური მიზნების გრაფიკი?	<input type="checkbox"/>	
გყავთ პერსონალი და დაინტერესებული პირები მუდმივად ინფორმირებული?	<input type="checkbox"/>	
მოახდინეთ საინფორმაციო საჭიროებების იდენტიფიცირება და გაქვთ სათანადო ინფორმაციის წყაროები?	<input type="checkbox"/>	
დაადგინეთ პრიორიტეტები და აღდგენის ოფციები?	<input type="checkbox"/>	
განაახლეთ ავარიული აღდგენის გეგმა?	<input type="checkbox"/>	
მოახდინეთ კრიზისიდან გამოსვლისას მიღებული გაკვეთილების დოკუმენტირება?	<input type="checkbox"/>	
როგორია თქვენი ბიზნესის ეხლანდელი ფინანსური	<input type="checkbox"/>	



მოდული 7: რისკის მართვა

მდგომარეობა?		
დაადგინეთ რამდენი ფული აქვს ამჟამად თქვენს ბიზნესს და შეადგინეთ ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება?	<input type="checkbox"/>	
გაითვალისწინეთ თქვენი ადდგენის მიზნები, აქტივობები და პრიორიტეტები?	<input type="checkbox"/>	
შეადგინეთ ადდგენის გეგმის მიხედვით განაწილებული პასუხისმგებლობებით აღჭურვილი ადდგენაზე მომუშავე გუნდი?	<input type="checkbox"/>	
შეგიძლიათ დახმარება გაუწიოთ ამ გუნდის წევრებს, რომლებიც სხვა ლოკაციაზე მუშაობენ?	<input type="checkbox"/>	
გაქვთ საკმარისი რესურსი (პერსონალი, ფინანსები, და ა.შ.) ოპერაციების წინანდელ დონეზე დასაბრუნებლად?	<input type="checkbox"/>	
განსაზღვრეთ თქვენი ადდგენის გეგმის ღირებულება და შეგიძლიათ გაწვდეთ ამ ღირებულებას?	<input type="checkbox"/>	
გაქვთ მარკეტინგული სტრატეგია, რომ ბაზარს გააგებინოთ, რომ დაბრუნდით ჩვეულებრივ ბიზნესში?	<input type="checkbox"/>	
დაასრულეთ ქულის მოძრაობის და მოგება-ზარალის პროგნოზების შედგენა?	<input type="checkbox"/>	
ფირმის ხელახლა ამუშავებას ფირმისავე სახსრებით გეგმავთ თუ გარე წყაროებიდან გინდათ ფინანსების მოზიდვა?	<input type="checkbox"/>	
თუკი ბიზნესს აქვს სესხები, გადახედეთ ამ სასესხო გარიგებებს და დარწმუნდით, რომ დაფინანსების ეს შესაძლებლობები და სტრუქტურა შეესაბამება ფირმის ახლენდელ საჭიროებებს?	<input type="checkbox"/>	
კრედიტის რა ხაზები აქვს ფირმას და შესაძლებელია თუ არა მათი გამოყენება ფირმის ხელახლა გახსნის დაფინანსებისათვის?	<input type="checkbox"/>	
სავარაუდოდ შეცვლილი საბაზრო პირობებიდან გამომდინარე, თქვენი ფირმის ოფისი ისევ ოპტიმალურ ადგილას მდებარეობს?	<input type="checkbox"/>	
ინციდენტის შემდეგ, ადგილობრივ თვითმმართველობას რამე გეგმები ხომ არ აქვს თქვენი შენობის და მიმდებარე ტერიტორიის განახლებისთვის, რამაც შეიძლება შეზღუდოს თქვენს ოფისამდე წვდომა/მისვლა/გამოყენება?	<input type="checkbox"/>	
ზედმეტად დიდი, ან ზედმეტად პატარა ხომ არ არის თქვენი ოფისი თქვენი ფირმის მომავალი პოტენციალისთვის?	<input type="checkbox"/>	
ჯერ კიდევ გაქვთ საჭირო აღჭურვილობა საქმიანობის აღსადგენად?	<input type="checkbox"/>	

7.6.4ბ განახლება, მოვლა და გადახედვა

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ პერიოდულად გადახედოთ ხოლმე გეგმას იმაში დასარწმუნებლად, რომ ის მიმდინარე მომენტისათვის შესაბამისია. ეს შეიძლება

ტრენინგის დროსაც გაკეთდეს და საგანგებო მდგომარეობისას გეგმის წარმატებით გამოყენებისთვის კრიტიკული ფაქტორია.

თქვენ ასევე უნდა უზრუნველყოთ გეგმის რეგულარული გადახედვა და განახლება მისი სიზუსტის შესანარჩუნებლად და ფორმაში მიმდინარე ნებისმიერ ცვლილებებთან შესაბამისობის დაცვისთვის.

შესაძლოა შემდეგი საკითხები დაგეხმაროთ:

- ტრენინგის გეგმა უნდა შედგეს ყველა იმ ხალხისთვის ვინც შესაძლოა ჩართული იყოს ადგილზე საგანგებო სიტუაციაში;
- ყურადღება მიაქციეთ პერსონალის ცვლილებებს. შეტანეთ გეგმის მიმოხილვა ახალი თანამშრომლების აყვანის პროცედურებში;
- გეგმაში ჯობს პოზიციების დასახელებების მითითება, ვიდრე თანამშრომელთა სახელებისა;
- თუკი შეიცვლით ფირმის სტრუქტურას, ან მომწოდებლებს თუ კლიენტებს, ეს უნდა აისახოს გეგმაში;
- მნიშვნელოვანია კრიტიკული ინციდენტის შემდეგ მოხდეს გეგმის ეფექტურობის ანალიზი, დადგინდეს რა გაკეთდა კარგად და რა საჭიროებს გაუმჯობესებას მომავლისათვის;

თქვენი გეგმის გადახედვის დეტალები ჩაწერეთ ცხრილი 7.18-ში მოცემულ ფორმაში.

**ცხრილი 7.18** აღდგენის გეგმის გადახედვა

განახლების/გადახედვის თარიღი	გადახედვის მიზეზი	შეტანილი ცვლილებები

**7.6.5. პრაქტიკოსის გარდაცვალება ან ქმედუუნარობა**

ფირმის რისკის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი სფეროა პრაქტიკოსის გარდაცვალება ან ქმედუუნარობა. ამ სექციაში აქამდე განხილული თემების დიდი ნაწილი კონცენტრირებული იყო ფირმის რისკის მართვის პროცესზე. თუმცა, ასევე საჭიროა გარკვეული ყურადღების მიქცევა პრაქტიკოსის გარდაცვალების ან ქმედუუნარობის შედეგად წარმოქმნილი რისკების შემცირების სტრატეგიებზეც.

**7.6.5ა რისკის შემცირების სტრატეგიები**

პრაქტიკოსის ან პარტნიორ(ებ)ის გარდაცვალების ან ქმედუუნარობის შედეგად წარმოქმნილი რისკების შემცირების სტრატეგიები წარმოდგენილია ცხრილი 7.19-ში.

**1) დაადოკუმენტირეთ სენსიტიური ინფორმაცია**

- ა) პრაქტიკოსმა უნდა დაადოკუმენტიროს და უსაფრთხო დაცულ ადგილას შეინახოს კრიტიკული ინფორმაცია რომელიც აუცილებელია ფირმის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის. ეს ინფორმაცია შესაძლოა მოიცავდეს:

- i) ხელშეკრულებებს და შეთანხმებებს კლიენტებთან;
- ii) ხელშეკრულებებს და შეთანხმებებს თანამშრომლებთან;
- iii) ხელშეკრულებებს და შეთანხმებებს მომწოდებლებთან;
- iv) გაცემულ გარანტიებს, მხარეების მითითებით;
- v) საბანკო და სხვა დაფინანსების შეთანხმებებს;
- vi) იურისტის სახელს და კონტაქტებს;
- vii) ფირმის შექმნილი ან კუთვნილი ინტელექტუალური საკუთრების დეტალებს;  
და
- viii) ფირმის მართვასთან დაკავშირებულ რეკომენდაციებს.

## 2) გქონდეთ ადეკვატური დაზღვევა

- a) მნიშვნელოვანია გქონდეთ პრაქტიკოსისა და ფირმის ადეკვატური დაზღვევა;
- b) თუ პრაქტიკოსს ყავს პარტნიორები, მაშინ წინდახედული იქნებოდა, რომ ფირმას ქონდეს ყველა პარტნიორის ადეკვატური დაზღვევა და ქონდეს სახსრები, რომ პარტნიორის გარდაცვალების შემთხვევაში გამოისყიდოს მისი წილი;
- c) წინდახედული პრაქტიკოსი თავისი მნიშვნელოვანი თანამშრომლებისთვისაც იქონიებდა ადეკვატურ დაზღვევას, ისევე როგორც ფიზიკური აქტივებისთვის;
- d) დაზღვევისთვის მნიშვნელოვანი სფეროები მოიცავს:
  - „ძირითადი პირების“ დაზღვევას
  - პარტნიორობის დაზღვევას;
  - ბიზნესის კაპიტალის დაზღვევას (მნიშვნელოვანია რომ ასეთი დაზღვევა გამყარებული იყოს „ყიდვა/გაყიდვის ხელშეკრულებით“, როგორც ეს დაბლაა განხილული);

## 3) უზრუნველყავით ვალიდური „ყიდვა/გაყიდვის ხელშეკრულების“ არსებობა

- a) თუ ფირმას ყავს რამოდენიმე პარტნიორი მნიშვნელოვანია უზრუნველყოთ ვალიდური „ყიდვა/გაყიდვის ხელშეკრულების“ არსებობა. ამ ხელშეკრულებაში გაწერილი უნდა იყოს პარტნიორებს შორის შეთანხმებული პირობები ფირმის წილის ყიდვა-გაყიდვასთან დაკავშირებით.
  - დარწმუნდით, რომ იურიდიულად სწორად შედგენილი ყიდვა/გაყიდვის ხელშეკრულება არსებობს;
  - დარწმუნდით, რომ ის შედარებულია პარტნიორობის/წილის დაზღვევის პირობებთან, რომ გამორიცხოთ უზუსტობები.

## 4) მიაწოდეთ ინფორმაცია ბანკირებს და მომწოდებლებს

a) მნიშვნელოვანია წინასწარ იცოდეთ რა რეაქცია შეიძლება ქონდეთ ბანკირებს, სხვა კრედიტორებს და მომწოდებლებს პრაქტიკოსის გარდაცვალების ან ქმედუუნარობის შემთხვევაში.

- მზად იქნებიან გააგრძელონ ფინანსური ურთიერთობები, როგორც მანამდე, თუ მოითხოვენ სესხების დაბრუნებას?
- აქვს ფირმას საკმარისი ფინანსური რესურსი ასეთი სიტუაციისთვის?

#### **5) უზრუნველყავით პერსონალის ადეკვატური ტრენინგი**

a) პერსონალს უნდა ჩაუტარდეს ადეკვატური ტრენინგი ფირმის მართვის ძირითად საკითხებში იმისთვის, რომ ფირმა მთლიანად დამოკიდებული არ იყოს პრაქტიკოსზე.

#### **6) უზრუნველყავით დაწერილი პროცედურული სახელმძღვანელოს არსებობა და მისი განახლება**

a) ფირმის უწყვეტი ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვანია არსებობდეს პროცედურული სახელმძღვანელო, რომელიც სრულად აღწერს მის პროცედურებს, პროცესებს და ოპერაციებს;

b) ეს ნიშნავს, რომ ფირმა შეძლებს საქმიანობის გაგრძელებას პრაქტიკოსის გარდაცვალების ან ქმედუუნარობის შემთხვევაშიც, სანამ არ გაირკვევა მისი მომავალი;

c) პროცედურული სახელმძღვანელო ასევე მნიშვნელოვანი დოკუმენტია ფირმის შეფასების პროცესისთვის, რადგან ის ღირებულებას მატებს ფირმას, იმით რომ ადასტურებს, რომ ფირმა არ არის სრულად პრაქტიკოსზე დამოკიდებული.

#### **7) იქონიეთ სამუშაოს აღწერილობები (job description)**

a) მნიშვნელოვანია რომ ფირმაში ყველა პოზიციისთვის იყოს სრული სამუშაოს აღწერილობები და რომ ყველა თანამშრომელმა ნათლად იცოდეს საკუთარი ამოცანები და შესასრულებელი საქმე.

#### **8) რეგულარულად ჩაატარეთ პერსონალის შეფასებები**

a) რეგულარული შეფასებები საშუალებას აძლევს პერსონალს დაინახონ საკუთარი პროგრესი და ზრდა ფირმის შიგნით და პრაქტიკოსს აძლევს საშუალებას გაუზიაროს მათ საკუთარი მოსაზრებები მათი მუშაობის ხარისხის შესახებ;

b) ასეთი შეხვედრები პრაქტიკოსს აძლევს საშუალებას გაუზიაროს თანამშრომლებს ინფორმაცია იმაზე, თუ რა უნდა გააკეთონ მათ პრაქტიკოსის გარდაცვალების ან ქმედუუნარობის შემთხვევაში.

#### **9) პარტნიორობასთან დაკავშირებული საკითხები**

a) თუ ფირმას რამდენიმე პარტნიორი ყავს მნიშვნელოვანია მათ დააზუსტონ რა უნდა მოხდეს მათი გარდაცვალების ან ქმედუუნარობის შემთხვევაში;

**10) სხვა საქმიანი ურთიერთობები**

a) მნიშვნელოვანია გავერკვეთ მოახდენს თუ არა პრაქტიკოსის ან პარტნიორის ნაადრევი გარდაცვალება ან ქმედუუნარობა მნიშვნელოვან უარყოფით გავლენას ნებისმიერ სხვა საქმიან ურთიერთობაზე.

**ცხრილი 7.19** რისკის შემცირების სტრატეგიების საკონტროლო კითხვარი

რისკი	შესაბამისი კითხვა
1. დაადოკუმენტრეთ ფირმის სენსიტიური ინფორმაცია	<p>არის თუ არა შემდეგი ინფორმაცია დაადოკუმენტრებული და უსაფრთხოდ შენახული:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. კლიენტების ხელშეკრულებები და შეთანხმებები;</li> <li>2. თანამშრომელთა ხელშეკრულებები და შეთანხმებები;</li> <li>3. მომწოდებელთა ხელშეკრულებები და შეთანხმებები;</li> <li>4. გაცემული პირადი გარანტიები და ვის მიმართ;</li> <li>5. საბანკო და სხვა დაფინანსების ხელშეკრულებები;</li> <li>6. იურისტის სახელი და საკონტაქტო ინფორმაცია;</li> <li>7. ფირმის შექმნილი ან ფლობილი ინტელექტუალური საკუთრება;</li> <li>8. რეკომენდაციები კომპანიის მიმდინარე მართვაზე.</li> </ol>
2. გქონდეთ ადეკვატური დაზღვევა	<p>გაქვთ თუ არა შემდეგი დაზღვევა:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. მნიშვნელოვანი პირების დაზღვევა?</li> <li>2. პარტნიორობის/აქციონერის დაზღვევა?</li> <li>3. ბიზნესის კაპიტალის დაზღვევა?</li> </ol>
3. "ყიდვა/გაყიდვის ხელშეკრულება"	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. მომზადებულია თუ არა იურიდულად გამართული ყიდვა/გაყიდვის ხელშეკრულება?</li> <li>2. არის თუ არა ეს შეჯერებული პარტნიორობის/აქციონერის დაზღვევასთან?</li> </ol>
4. ბანკირები და მომწოდებლები	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. მზად არიან თუ არა ისინი, რომ გააგრძელონ ფინანსური მხარდაჭერა ან მოითხოვენ თუ არა მათი ვალის დაფარვას?</li> <li>2. აქვს თუ არა ფირმას ამ სიტუაციისთვის საკმარისი ფინანსური რეზერვები?</li> </ol>
5. კადრების მომზადება	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. გაიარა თუ არა პერსონალმა ტრენინგი კომპანიის მენეჯმენტსა და ოპერაციებში?</li> </ol>
6. პროცედურების სახელმძღვანელო	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. მომზადებულია თუ არა პროცედურების სახელმძღვანელო?</li> <li>2. არის თუ არა ის განახლებული და მიმდინარე?</li> </ol>
7. სამუშაოს აღწერილობები	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. მომზადებულია თუ არა სამუშაოს აღწერილობები?</li> </ol>
8. თანამშრომელთა შეფასებები	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ტარდება თუ არა თანამშრომელთა რეგულარული შეფასებები?</li> <li>2. რა არის მათი ფორმატი?</li> </ol>



	რისკი	შესაბამისი კითხვა
9.	პარტნიორობის საკითხები	1. თუ ფირმაში არიან პარტნიორები, განმარტეს თუ არა რა მოხდება მათი გარდაცვალების ან უუნარობის შემთხვევაში?
10.	სხვა ბიზნეს ურთიერთობები	1. პრაქტიკოსის გარდაცვალება ან უუნარობა მიზანშეუწონლად იმოქმედებს თუ არა სხვა ბიზნეს ურთიერთობაზე, რომელიც ფირმას აქვს?  2. არის თუ არა ადგილზე დადოკუმენტირებული მემკვიდრეობის დაგეგმვა ან უწყვეტობის გეგმა?

### 7.7. პასუხისმგებლობა და დაზღვევა ფირმაში

ეს მოდული კონცენტრირებულია რისკის მართვის საკითხზე და განიხილავს რისკის შემცირების ან მართვის სტრატეგიებს. თქვენ შეგიძლიათ ზოგიერთი ეს რისკი სრულად აღმოფხვრათ, თუმცა, ბევრი რისკი უნდა მართოთ და, დროთა განმავლობაში, ეცადოთ შეამციროთ.

პრაქტიკოსებმა უნდა განიხილონ რისკების დაზღვევა, როგორც რისკის მართვის ზოგადი სტრატეგიის მნიშვნელოვანი კომპონენტი. საკუთარი ბიზნეს რისკების მართვის პროცესში, პრაქტიკოსები გამოავლენენ გარკვეული რისკებისადმი დაქვემდებარებას, რომლებსაც შესაძლოა მნიშვნელოვანი გავლენა ქონდეთ მათ ფირმაზე. როგორც ამ მოდულშია განხილული, მიდგომა, რომელიც უნდა გამოვიყენოთ არის რისკის იდენტიფიცირება, რაოდენობრივად შეფასება და მართვა.

თუმცა, როდესაც გადაწყვეტთ რომ რისკი ძალიან მაღალია საიმისოდ, რომ დაიტოვოთ, რისკის გადაცემა შეიძლება კარგი გადაწყვეტილება იყოს. დაზღვევა არის რისკის გადაცემის ერთ-ერთი უძველესი ფორმა, და პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევა ზოგიერთი პროფესიული ორგანიზაციის წევრებისა და რეგულატორებისთვის აუცილებელი მოთხოვნაა.

პრაქტიკოსისათვის ხელმისაწვდომია დაზღვევის მრავალი სხვადასხვა სახე, რომლებსაც შეუძლიათ ფირმის დაცვა მიმდინარე მომენტში და მომავალში. მნიშვნელოვანია აირჩიოთ ყველაზე შესაფერისი დაზღვევის ფორმა, რომელიც თქვენს სიტუაციას ერგება. ამისთვის, უნდა გესმოდეთ თქვენი პოზიცია, რისკისადმი თქვენი დაქვემდებარების დონე და ვალდებულებები, რომელთა წინაშეც შეიძლება აღმოჩნდეთ.

დაზღვევის უმეტესი ფორმებისათვის სადაზღვევო ბროკერი იქნება თქვენი წარმომადგენელი. ბროკერი მიმართავს სადაზღვევო კომპანიებს თქვენი სახელით. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია დარწმუნებული იყოთ რომ თქვენს ბროკერს ესმის თქვენი პროფესია, ესმის თქვენი რისკების მახასიათებლები და ამ ყველაფერს სწორად მიაწვდის სადაზღვევო კომპანიებს. ასევე მნიშვნელოვანია რომ თქვენი ბროკერი თქვენი გეოგრაფიული მდებარეობისთვის შესაბამის სალიცენზიო მოთხოვნებს აკმაყოფილებს.

თქვენს ბროკერს არა მხოლოდ თქვენი პროფესია უნდა ესმოდეს კარგად, არამედ კარგად უნდა ესმოდეს სადაზღვევო კანონმდებლობა. თქვენთვის სასარგებლო იქნება, რომ იცნობდეთ მზღვეველს და ხარისხობრივი დაზღვევის საკითხებს, მათ შორის მის გამოცდილებას თქვენს პროფესიაში და რამდენად შეესაბამება მისი შემოთავაზებული

დაზღვევის პირობები თქვენს პროფესიას. მნიშვნელოვანია გაარკვიოთ რამდენად მზადაა მზღვეველი დაგეხმაროთ რისკების შემცირებაში.

### **7.7.1. პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევა**

პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევა პრაქტიკოსს იცავს იურიდიული ვალდებულებისაგან მესამე მხარეების წინაშე, მათ მიერ მიღებული ზიანისათვის, რაც პრაქტიკოსის, ან მისი თანამშრომლების, პროფესიული შეცდომებითაა გამოწვეული.

სადაზღვევო დაფარვის დონე შეიძლება სხვადასხვა მზღვეველებთან ძალიან განსხვავდებოდეს. სხვა საკითხებთან ერთად თქვენ უნდა გაითვალისწინოთ დაფარვის მასშტაბი, ზარალის დროს თქვენს მიერ ასანაზღაურებელი თანხა (ექსცედენტი), რეტროაქტიური თარიღი, გეოგრაფიული დაფარვის არე, და გამონაკლისები.

#### **7.7.1ა ყველა თქვენი სამუშაოს დაფარვა**

თქვენ სრულად უნდა იყოთ ინფორმირებული ნებისმიერ შეზღუდვებზე, აკრძალვებზე ან გამონაკლისებზე სადაზღვევო ხელშეკრულებაში რამაც შესაძლოა თქვენი საქმიანობების სადაზღვევო დაფარვაზე გავლენა მოახდინოს. სადაც შესაძლებელია, უნდა მოიპოვოთ წერილობითი დადასტურება, რომ თქვენი სამუშაოს ესა თუ ის სფერო შედის სადაზღვევო დაფარვაში. ასეთი სფეროების მაგალითები ჩამოთვლილია ქვემოთ:

- აუდიტორული სამუშაო
- საინვესტიციო რჩევები;
- საპენსიო დაგეგმვა;
- ხანდაზმულებზე ზრუნვის სერვისი;
- ფინანსური ბროკერის საქმიანობა;
- გადახდისუნარიობა;
- შერწყმები და შექმნები;
- ბიზნესების ყიდვა ან გაყიდვა;
- მიგრაცია;
- მემკვიდრეობით მიღებული ქონების მართვასთან დაკავშირებული კონსულტაციები; და
- კონსულტაციები დაზღვევასთან და რისკის მართვასთან დაკავშირებით.

#### **7.7.1ბ სხვა განსახილველი საკითხები**

##### **1. თქვენი რისკების იდენტიფიცირება**

როდესაც მიმართავთ პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევისათვის, მნიშვნელოვანია სრულად გახსნათ ინფორმაცია თქვენი რისკის მახასიათებლების შესახებ. მიწოდებული ინფორმაცია მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მზღვეველისთვის თქვენი საქმიანობის რისკის პროფილის გაგებაში.

პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის ხელშეკრულებების უმრავლესობა არ არის ავტომატურად გაგრძელებადი, რაც ნიშნავს, რომ პოლისის მოქმედება შეწყდება ვადის ბოლოს. შესაბამისად, მიმდინარე დაზღვევის დასრულებამდე, თქვენ ხელახლა მოგიწევთ განაცხადის წარდგენა. ინფორმაცია, რასაც განაცხადში მიაწვდით, ეხმარება მზღვეველს მათი შეთავაზების მომზადებაში.

## 2. ანაზღაურების ლიმიტის განახლება

პასუხისმგებლობის დაზღვევის სხვა ფორმებისგან განსხვავებით, პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის ხელშეკრულებით დაფარული თანხა ჩვეულებრივ შემოსაზღვრულია, ისეთნაირად, რომ ლიმიტი განსაზღვრავს პოლისის მოქმედების პერიოდში წარმოშობილი ყველა ზარალის აგრეგირებულ თანხას. ავტომატური განახლება საშუალებას იძლევა აგრეგირებული ლიმიტი გაიზარდოს პოლისში მითითებული ნებადართული განახლებების რაოდენობის შესაბამისად, მაშინ, როცა ნებისმიერ მოთხოვნაზე დაწესებული ზღვარი რჩება დაზღვეული თანხის ზღვრად. რამდენადაც ეს შეიძლება განსხვავდებოდეს პოლისების შესაბამისად, სასურველია, რომ მოხდეს ანაზღაურების ლიმიტის შეუზღუდავი განახლება.

## 3. რეტროაქტიური თარიღი

რეტროაქტიური თარიღი არის თარიღი, რომლის შემდეგაც დაზღვეულის ქმედებები, შეცდომები ან გამორჩენები არის დაფარული დაზღვევით. ნებისმიერი ქმედება, შეცდომა ან გამორჩენა, რომელიც რეტროაქტიური თარიღის შემდეგ შესრულებული სამუშაოდან გამომდინარეობს, დაფარული იქნება სადაზღვევო პოლისით. დაწყების თარიღი არის პოლისის საწყისი თარიღი.

რეტროაქტიური თარიღის ნებისმიერმა შეზღუდვამ შესაძლოა გავლენა იქონიოს თქვენს მიერ წარსულში შესრულებული სამუშაოების დაფარვაზე. ყურადღებით განიხილეთ ყველა ასეთი შეზღუდვა.

## 4. ძველი საქმიანობის ან ფირმების მოცვა პოლისში

შეამოწმეთ, ხომ არ ფარავს/მოიცავს თქვენი დაზღვევის პოლისი ძველ ფირმასთან, ან ბიზნესთან/საქმიანობასთან დაკავშირებულ მოთხოვნებს.

## 5. სტანდარტული დაფარვის გაფართოვება

შესაძლო ოფციები შეიძლება მოიცავდეს:

- ჭორები და დეზინფორმაცია;
- დოკუმენტების დაკარგვა;
- არაპატიოსანი ქცევა;
- თანამშრომლების მიერ ჩადენილი თაღლითობის, სიყალბის, ან არაპატიოსანი საქციელიდან გამომდინარე ზარალის დაფავა (Fidelity);
- პარტნიორთა გასვლა ან შემოსვლა;
- გამოკითხვების ხარჯები და დავების დარეგულირების მომსახურება.

ზოგიერთი ამ დამატებითი ოფციებიდან შესაძლოა ავტომატურად მოხვდეს დაზღვევაში, თუ პოლისი სამოქალაქო პასუხისმგებლობასაც ფარავს. შესაძლოა ღირდეს გადაამოწმოს, რაიმე სხვა დამატებაც ხომ არ არის შემოთავაზებული.

## **6. Run-off დაფარვა (პოლისი, რომელიც კომპანიის საქმიანობის შეწყვეტის შემდეგაც მოქმედებს)**

“Run-off” არის ტერმინი, რომელიც სადაზღვევო ინდუსტრიაში გამოიყენება იმის აღსაწერად როგორ შეამცირებს ფირმა თავისი კლიენტებისადმი ვალდებულებას, მას შემდეგ რაც ფირმა შეწყვეტს ფუნქციონირებას. ეს უბრალოდ არის პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის ხელშეკრულება შეზღუდული დაფარვით (ანუ, ის ფარავს მხოლოდ იმ სამუშაოს, რაც ფირმის დახურვის დღემდე შესრულდა).

პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევა ხდება „გაცხადებული პრეტენზიების“ საფუძველზე. შესაბამისად, დაზღვევამ შესაძლოა მხოლოდ დაფაროს ის პრეტენზიები, რომლებიც შეიძლება გაჩნდეს ფირმის მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით, მხოლოდ იმ პერიოდში, როდესაც ფირმა ფუნქციონირებს.

“Run-off” დაფარვა შეიძლება გაუკეთდეს მხოლოდ იმ ფირმას, რომელიც აღარ ფუნქციონირებს. ფირმა შეიძლება დაიხუროს, თუკი პარტნიორმა დატოვა იგი, ან ბიზნესი მიყიდა სხვა ფირმას.

თქვენი პასუხისმგებლობა თქვენი კლიენტებისადმი შეზღუდული არ არის, შესაბამისად არ არის შეზღუდული ვადა, რამდენადაც დაზღვევა უნდა გაგრძელდეს. დაზღვევა უბრალოდ უნდა გაგრძელდეს მანამდე, სანამ ფირმის პარტნიორები არ ჩათვლიან, რომ აღარ არსებობს არავითარი ალბათობა, რომ მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით რაიმე პრეტენზიები ან პრობლემები გაჩნდება.

### **7.7.2. დაზღვევის სხვა სახეები, რომლებიც შეიძლება განიხილოს**

შესაძლოა ღირდეს თქვენი ფირმისთვის დაზღვევის შემდეგი ტიპების განხილვა. თუმცა, გაითვალისწინეთ, რომ თქვენს იურისდიქციაში დაზღვევის სხვადასხვა ტიპები და სხვადასხვა მოთხოვნები შეიძლება არსებობდეს. ეს ინფორმაცია მხოლოდ სახელმძღვანელო მიზნებითაა წარმოდგენილი.

#### **1. საქმიანობის შეწყვეტის ან მოგების დაკარგვის დაზღვევა**

ამ ტიპის დაზღვევა ფარავს ბიზნესის შეწყვეტას ხანძრის ან სხვა სადაზღვევო მოვლენების გამო ფირმის აღჭურვილობის განადგურების შედეგად. დაზღვევამ უნდა უზრუნველყოს მიმდინარე ხარჯების დაფარვა და მოსალოდნელი მოგების შენარჩუნება საჭირო ფულადი სახსრების უზრუნველყოფის გზით.

#### **2. შენობის და შიგთავსის დაზღვევა**

ეს დაზღვევა ფარავს შენობისა და შიგთავსის დაკარგვას სხვადასხვა მიზეზით.

#### **3. სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევა**

სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევამ უნდა დაიცვას დაზღვეული ბიზნესი იმ ფინანსური რისკისგან, რაც შეიძლება წარმოიშვას იმ შემთხვევაში, თუ ის მიჩნეული

იქნება პასუხისმგებლად მესამე მხარის წინაშე ფირმის ან პრაქტიკოსის დაუდევრობით გამოწვეული სიკვდილის ან დასახიჩრების, ზარალის ან ქონების დაზიანების, ან ეკონომიკური ზარალისათვის.

#### **4. მნიშვნელოვანი პირის დაზღვევა**

დაზღვევამ უნდა დაფაროს მნიშვნელოვანი თანამშრომლის დაკარგვით გამოწვეული ზარალი.

#### **5. პერსონალური ინციდენტის ან ავადმყოფობის დაზღვევა**

დაზღვევა მნიშვნელოვანია პრაქტიკოსებისათვის, რომ დაფაროს მათი, როგორც თვითდასაქმებულების პოზიცია, ადგილობრივი კანონმდებლობის სპეციფიკის ფარგლებში.

#### **6. მარცვისა და ქურდობის დაფარვა**

ფირმა და ბიზნესის აქტივები დაცული უნდა იყოს მარცვისა და ქურდობისაგან ამ ტიპის დაზღვევით. ეს რისკები ასევე ქონების დაზღვევითაც შეიძლება იფარებოდეს.

#### **7. ლოიალობის გარანტია**

ეს დაზღვევა ფარავს ზარალს წარმოშობილს თანამშრომლების მიერ ჩადენილი ქურდობიდან, მითვისებიდან და გაფლანგვიდან.

#### **8. მოწყობილობისა და დანადგარების მწყობრიდან გამოსვლის დაზღვევა**

დაზღვევამ უნდა დაიცვას ფირმა მოწყობილობისა და დანადგარების მწყობრიდან გამოსვლით გამოწვეული ზარალისგან - ეს მნიშვნელოვანია სადაც ფირმა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კომპიუტერულ ტექნიკაზე. ეს რისკები ქონების დაზღვევითაც შეიძლება იფარებოდეს, თუმცა საჭიროა კონკრეტული პოლისის გადახედვა.

### **7.8. დასკვნა**

ამ მოდულში განხილული იყო რისკის მართვის საკითხი და ის სპეციფიური გავლენა, რაც მას აქვს ბუღალტრული ფირმის ცხოვრებაზე. ამ მოდულმა მოგვცა თქვენს ფირმაში რისკების გამოვლენის, შეფასების და მათზე რეაგირების ჩარჩო.

აქ აგრეთვე განხილული იყო ეთიკური საკითხები, რომლებსაც უნდა იცნობდეთ და დამცავი ზომები, რომლებიც უნდა დანერგოთ ფირმაში, რომ უპასუხოთ ეთიკის საფრთხეებს. შემდეგ ამ მოდულმა განიხილა ხარისხის კონტროლის პროცესები და მათი მნიშვნელოვანი როლი ფირმის რისკების მართვაში. მოდულმა აგრეთვე მოიცვა ბიზნესის უწყვეტობის დაგეგმვის საკითხები და განიხილა პრაქტიკოსის გარდაცვალების ან ქმედუუნარობის შემთხვევაში საჭირო სტრატეგიები.

მოდული დასრულდა ფირმის პასუხისმგებლობებისა და დაზღვევის განხილვით, სადაც პრაქტიკოსებისათვის სავარაუდოდ ყველაზე შესაფერისი დაზღვევის ტიპებიც იქნა განხილული. სასურველია პრაქტიკოსები ყურადღებით და ფხიზლად იყვნენ ფირმის შიგნით ყველა რისკის სფეროს მიმართ და ცდილობდნენ მოძებნონ ფირმაში რისკების შემცირების ან აღმოფხვრის გზები.

### 7.9. დამატებითი საკითხავი და ბსფ-ს რესურსები

ბსფ-ს [გლობალური ცოდნის პორტალი](#) არის ციფრული ჰაბი, სადაც პროფესიონალ ბუღალტრებს ადვილად მიუწვდებათ ხელი ბსფ-ს, წევრი ორგანიზაციების და სხვა ცნობილი ჯგუფების თუ ინდივიდების რესურსებზე.

პორტალის *პრაქტიკის მართვის სექცია* (Gateway Practice Management) მოიცავს დამატებით სტატიებს, ვიდეოებს და სხვა მასალას, რაც ამ მოდულში წარმოდგენილ მასალას კიდევ უფრო შეავსებს. გირჩევთ გადახედოთ ამ რესურსებში წარმოდგენილ მასალას, მიაწოდოთ უკუკავშირი და გაუზიარეთ სხვებს თქვენი საკუთარი მოსაზრებები პრაქტიკის თანამედროვე საკითხებზე.



**დანართი 7.1 ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა ხარისხის კონტროლზე ფირმის ფარგლებში**

ხკსს 1 პუნქტები 18 და 19

ხკსს 1-ის შესაბამისად, ფირმა აცნობიერებს შიდა კულტურის ხელშეწყობის მნიშვნელობას, რომელიც აღიარებს ხარისხის კონტროლს, როგორც არსებითს, გარიგების შესრულებისას. ფირმის ხარისხის კონტროლის საბოლოო პასუხისმგებლობა აღებულია პარტნიორის(ები)/მთავარი აღმასრულებლის/პარტნიორთა მმართველი საბჭოს მიერ, და როგორც ასეთი, ფირმას დანერგილი აქვს პოლიტიკა და პროცედურები, რომლებიც ეხება ხარისხის კონტროლის სიტემის თითოეულ ელემენტს, როგორც ეს აღწერილია ხკსს 1-ში.

პარტნიორი(ები)/მთავარი აღმასრულებელი/დირექტორთა მმართველი საბჭო ანიჭებს ოპერატიულ პასუხისმგებლობას ფირმის ხარისხის კონტროლის სისტემაზე:

(ჩასვით სახელი/-ები) -----

რომელსაც/რომლებსაც აქვს/აქვთ საკმარისი და შესაფერისი გამოცდილება და უნარი და აუცილებელი უფლებამოსილება, რათა მიენიჭოთ პასუხისმგებლობა, და რომელმაც/რომლებმაც საკუთარ თავზე აიღეს პასუხისმგებლობა.

ხელმოწერილია -----

თარიღი -----

ხელმოწერილია -----

პარტნიორი -----

თარიღი -----

**დანართი 7.2 გარემოებები და ურთიერთობები, რომლებიც მოითხოვს შეტყობინებას (მარწმუნებელი გარიგებების შემთხვევაში გარიგების პარტნიორის)**

როდესაც თანამშრომელმა (ან მარწმუნებელი ჯგუფის წევრმა) იცის ურთიერთობა/კავშირი კლიენტთან, საჭიროა, რომ ხარისხის კონტროლის ოფიცერი ინფორმირებული იყოს, რათა შესაბამისი ქმედება განხორციელდეს. ასეთი ურთიერთობები/კავშირები მოიცავს:

- კლიენტის მიერ თქვენი თანამშრომლის ოჯახის წევრის ან მისი მეგობრის დასაქმება;
- მომავალი ან ბოლოდროინდელი დასაქმება კლიენტთან, როგორც კლიენტის ოფიცერი, დირექტორი ან კომპანიის მდივანი;
- ახლო ბიზნეს ურთიერთობები კლიენტთან;
- ფინანსური ინტერესი კლიენტის მიმართ;
- სესხების და/ან გარანტიების ქონა კლიენტის მიმართ ან კლიენტისგან;
- კლიენტისგან საჩუქრის, სარგებლის ან სტუმართმოყვარეობის მიღება; და
- სხვა ნებისმიერი კავშირი, რომელმაც შესაძლოა დააზიანოს პატიოსნება და ობიექტურობა.

შეტყობინების საფუძველზე, გარიგების პარტნიორი/პარტნიორი, რომელიც პასუხისმგებელია შეაფასოს დამოუკიდებლობისა და ობიექტურობის ნებისმიერი საფრთხე, განხორციელებს შესაბამის ქმედებას დამცავი ზომების გამოყენებით, რათა აღმოფხვრას ან შეამციროს ეს საფრთხეები მისაღებ დონემდე. დოკუმენტაცია უზრუნველყოფს მტკიცებულებას, იმ საფრთხეების გამკლავების თაობაზე, რომლებიც იქნა იდენტიფიცირებული. ქვემოთ მოცემულია, ბსფ-ის *სახელმძღვანელო ხარისხის კონტროლის პრაქტიკა მცირე და საშუალო ზომის საწარმოთათვის*, მარწმუნებელი გარიგების პრაქტიკის შესახებ პრო ფორმის ნიმუში.

**ცხრილი ა**

**პარტნიორის და პერსონალის დამოუკიდებლობა**

ჩამოთვალეთ და მოკლედ აღწერეთ ყველა იმ საკითხის ბუნება, რომლებმაც თქვენი საუკეთესო ცოდნითა და რწმენით შესაძლოა გავლენა იქონიოს დამოუკიდებლობაზე. სიის შევსებისას იხილეთ ბესსს-ს კოდექსის 4ა და 4ბ ნაწილები.

თითოეული მუხლი გადაიხედება გარიგების პარტნიორის მიერ. დამატებითი ინფორმაცია შესაძლოა სასარგებლო იყოს, რათა განისაზღვროს თუ რა ქმედებაა საჭირო, ასეთის არსებობის შემთხვევაში.

ყველა გადაწყვეტილება და მოქმედების კურსი უნდა იყოს სრულად დადოკუმენტირებული.

აღწერა	დეტალურად აღწერეთ, როგორ შეიძლება დამოუკიდებლობაზე გავლენის მოხდენა	შესაბამისი დამცავი ზომების გამოყენება (საჭიროების შემთხვევაში) ან/და სხვა ქმედებების განხორციელება, რათა აღმოფხვრას ან შეამცირდეს საფრთხეები მისაღებ დონემდე

**დანართი 7.3 დამოუკიდებლობის ყოველწლიური დადასტურება**

**ინსტრუქციები**

ეს ფორმა უნდა შეავსოს ჯგუფის ყველა წევრმა, პარტნიორების ჩათვლით, რათა შეაფასონ მათი შესაბამისობა ფირმის დამოუკიდებლობის პოლიტიკებთან და პროცედურებთან მიმართებით. უნდა შეიცვას:

- ახალი თანამშრომლების მიერ, როგორც საორიენტაციო პროცესის ნაწილი;
- თითოეული თანამშრომლის ყოველწლიური საქმიანობის შედეგის მიმოხილვისას; და
- პარტნიორების მიერ ყოველწლიურად.

**თანამშრომლის სახელი.....**

**დიახ არა**

- გაქვთ პირდაპირი ან არაპირდაპირი არსებითი ფინანსური ინტერესი კლიენტ კომპანიაში ან მის შვილობილებში/მეკავშირეებში?
- გაქვთ ფინანსური ინტერესი კლიენტის რომელიმე მსხვილ კონკურენტში, ინვესტორში ან მეკავშირეში?
- გაქვთ ბიზნესის გარეთ ურთიერთობა კლიენტთან ან ოფიცერთან, დირექტორთან ან ძირითად აქციონერთან ფინანსური მოგების მიღების მიზნით?
- გმართებთ რაიმე თანხა რომელიმე კლიენტის მიმართ (გარდა როგორც ჩვეულებრივი მომხმარებლისა ან სესხისა ჩვეულებრივ სასესხო პირობებში)?
- გაქვთ უფლებამოსილება რომ მოაწეროთ ხელი კლიენტის ჩეკებს?
- დაკავშირებული ხართ კლიენტთან, როგორც პრომოუტერი, მზღვეველი ან ხმის მისაცემად მინდობილი პირი, დირექტორი ან ოფიცერი, ანდა ნებისმიერი სხვა სახით, რაც შეიძლება გაიგივებული იყოს კლიენტის მენეჯმენტის წევრის ან თანამშრომლის უფლებებთან?
- დასაქმებული ხართ როგორც კლიენტის დირექტორი, რწმუნებული, ოფიცერი ან თანამშრომელი?
- თქვენი მეუღლე ან თქვენზე დამოკიდებული ბავშვი კლიენტთან ხომ არაა დასაქმებული?
- თქვენი ოჯახიდან ვინმე ყოფილა კლიენტთან ნებისმიერ მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული?
- რომელიმე კლიენტს, რომელიც თქვენი პასუხისმგებლობაა, გადაცილებული დავალიანება ხომ არ აქვს ფირმისადმი?

თუ თქვენ ამ კითხვებიდან რომელიმეს უპასუხებთ „დიახ“, თქვენ *დამოუკიდებლობის საკითხების გადაწყვეტის მემორანდუმში* უნდა მიუთითოთ დამოუკიდებლობის საფრთხის მიზეზები, იმის ახსნასთან ერთად, თუ როგორ იქნა დამოუკიდებლობის საფრთხე აღმოფხვრილი ან შემცირებული მისაღებ დონემდე.

მე გავეცანი ფირმის დამოუკიდებლობის პილიტიკას, და ბესსს-ის პროფესიონალ ბუღალტერთა ეთიკის საერთაშორისო კოდექსს (საერთაშორისო დამოუკიდებლობის სტანდარტების ჩათვლით), და მჯერა რომ მესმის მათი მოთხოვნები. შესაბამისობაში ვარ ამ მოთხოვნებთან, გარდა იმ საკითხებისა, რომლებიც განხილულია *დამოუკიდებლობის საკითხების გადაწყვეტის მემორანდუმში*.

თანამშრომლის ხელმოწერა..... თარიღი .....

პარტნიორის ხელმოწერა..... თარიღი .....

**დანართი 7.4 ახალი კლიენტის მიღების ჩამონათვალი**

**ინსტრუქციები**

ეს ფორმა გამოყენებულ უნდა იქნეს კლიენტის მიღების გადაწყვეტილების დასადოკუმენტირებლად.

*გაფრთხილება: პრაქტიკოსებს უნდა ახსოვდეთ, რომ სიფრთხილე გამოიჩინონ ამ სიების შევსებისას, რათა თავიდან აიცილონ პირების ცილისწამების ნებისმიერი შესაძლებლობა, მაგალითად, მათი მთლიანობის შეფასებისას.*

კლიენტი.....  
თარიღი.....

	კომენტარები
კლიენტის პატიოსნება განხილულია და ჩვენ არ გვაქვს არანაირი ინფორმაცია, რომელიც დაგვარწმუნებს, რომ კლიენტი არ არის პატიოსანი.	
კომპეტენტურობა გარიგების შესასრულებლად?	
რესურსები დროულად დასასრულებლად?	
დამოუკიდებლობის მოსაზრებები: მარწმუნებელი გარიგება - დამოუკიდებლობის ჩამონათვალი შეესებულება? არა-მარწმუნებელი გარიგება - არანაირი მნიშვნელოვანი საფრთხე დამოუკიდებლობასთან მიმართებით?	
ანაზღაურების დონე/ამოღების საკითხები?	
განიხილეთ კლიენტის შესახებ ინფორმაციის მოპოვებასთან დაკავშირებული კითხვები?	
წინა ბუღალტრის გამოცვლის ნამდვილი მიზეზი?	
ინტერესთა კონფლიქტის ნებისმიერი საკითხები და მისაღებ დონემდე შემცირებული საფრთხე?	
განიხილება ეთიკური წერილის პასუხი?	

ჩანაწერებისა და აღრიცხვის სისტემის მიმოხილვის ვიზიტი დაგეგმილია დიახ / არა

თარიღი.....

კლიენტის აყვანაზე გადაწყვეტილება მიღებულია დიახ / არა

სამთავრობო რეესტრებში კლიენტის შესახებ არსებული ინფორმაციის მიმოხილვა და შესაბამისი რეაგირება დიახ / არა

კლიენტის გარიგების დავალებების ჩამონათვალი შეესებულება დიახ / არა

გარიგების წერილი გაგზავნილია დიახ / არა

ჯგუფის შეხვედრის დღის წესრიგში დამატება პერსონალის ინფორმირებისთვის დიახ / არა

მომზადებულია ..... თარიღი .....

პარტნიორის მიერ გადახედილია ..... თარიღი .....

**დანართი 7.5 კლიენტის გარიგების პროცედურები: ცვლილებები პროფესიულ დანიშვნებში**

კლიენტის სახელი ..... დასრულებული წელი .....

	კომენტარები	ინიციალები
1. მომავალი კლიენტებისგან ნებართვის მოთხოვნა, არსებულ აუდიტორთან კომუნიკაციისთვის. თუ ნებართვა უარყოფილია, დანიშვნის გაუქმება.		
2. თუ ნებართვა მიღებულია, არსებული აუდიტორისთვის მიწერა ყველა ინფორმაციის მოსათხოვად, რომელიც ხელმისაწვდომი უნდა იყოს, რათა საშუალება მიეცეს მომავალ აუდიტორს გადაწყვიტოს მიიღოს თუ არა დანიშვნა. დანიშვნის მიღებაზე უარის მიზეზები შესაძლოა მოიცავდეს ეთიკურ და კომერციულ მიზეზებს: წინამორბედი აუდიტორის მიმართ არსებული დავალიანება არც თავის მხრივ არ არის უარყოფის საფუძველი.		
3. არსებულმა აუდიტორმა უნდა მოიპოვოს კლიენტის ნებართვა, რათა მიაწოდოს ინფორმაცია მომავალ აუდიტორს. თუ ნებართვა არ არის მიღებული, არსებულმა აუდიტორმა უნდა შეატყობინოს მომავალ აუდიტორს, რომელმაც უნდა გააუქმოს დანიშვნა.		
4. წინამორბედი აუდიტორისაგან მიღებული კომუნიკაცია (შესაძლოა იყოს ზეპირი ან წერილობითი). ასეთი კომუნიკაცია დაცული უნდა იქნეს უმკაცრესი კონფიდენციალობით, იმის მიუხედავად მიღებულია თუ არა დანიშვნა.		
5. არსებული აუდიტორის მიერ მოცემული შენიშვნა ნებისმიერი მიზეზის შესახებ, თუ რატომ უნდა იქნეს უარყოფილი დანიშვნა. არსებული აუდიტორი ვალდებულია რომ გააცნოს კონკრეტული მიზეზები მომავალ აუდიტორს.		
6. თუ არანაირი პასუხი არ არის მიღებული არსებული აუდიტორისგან, გაუგზავნეთ შემდგომი მოთხოვნა ჩაწერილი ან რეგისტრირებული მიწოდებით, სადაც მითითებულია ვადა, რის შემდეგაც ჩაითვლება, რომ არ არსებობს არანაირი პროფესიული მიზეზები თუ რატომ უნდა იქნეს უარყოფილი დანიშვნა.		
7. თუ არანაირი პასუხი არ არის მიღებული ყოფილი აუდიტორისგან, მოიპოვეთ მტკიცებულება თანამდებობიდან გადაყენების ან სამსახურებრივი უფლებამოსილების მოხსნის შესახებ.		
8. დაწერეთ პირის სახელი და კომპანიის სახელი ინტერნეტის საძიებო სისტემაში. გამოიკვლიეთ ნებისმიერი უჩვეულო ინფორმაცია ან ცნობები უკანონო ან არაეთიკური ქცევის შესახებ.		

**დანართი 7.6 რისკის მართვის საკონტროლო კითხვარები**

**ფირმაში პოტენციური რისკების დადგენა**

ა. გაწეული მომსახურება	
<input type="checkbox"/>	ადეკვატურად განსაზღვრეთ შესასრულებელი დავალების მასშტაბი და კერძოდ, გამორიცხეთ ის სფეროები, რემლზე არ იღებთ პასუხისმგებლობას?
<input type="checkbox"/>	როგორ აფასებთ ცოდნის/გამოცდილების მოთხოვნებს, როგორც ახალი ისე მიმდინარე სამუშაოებისთვის?
<input type="checkbox"/>	როგორ აფასებთ კლიენტის მოლოდინს/ანგარიშის მიზნობრივ გამოყენებას?
<input type="checkbox"/>	აქვს გაწეულ მომსახურებას მაღალი რისკი? (მაგ., ადებული ან გაწეული მარწმუნებელი გარიგებები)
<input type="checkbox"/>	შეგიძლიათ წარუდგინოთ ობიექტური ანგარიში, ან მოითხოვს თუ არა კლიენტი სუბიექტურ მსჯელობას?
ბ. კონტრაქტის რისკი	
<input type="checkbox"/>	ოფიციალურად როგორ ეთანხმებით გარიგების პირობებს და ნებისმიერ ცვლილებებს?
<input type="checkbox"/>	იყენებთ „სტანდარტულ პირობებს“ ყველა გარიგებისათვის?
<input type="checkbox"/>	შესაძლებელია თქვენი ვალდებულების მაქსიმალური ზღვრის შემოფარგვლა?
<input type="checkbox"/>	როგორ მართავთ „პირობით საზღაურებს“ ან შესრულებაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას?
<input type="checkbox"/>	გამორიცხავთ კლიენტის მიმართ ფინანსური ინტერესის ქონას ან საკომისიოების მიღებას?
გ. მიღების/გაგრძელების რისკი	
<input type="checkbox"/>	ფორმალურად როგორ აფასებთ პოტენციურ კლიენტებს მისაღებად?
<input type="checkbox"/>	რატომ იცვლის კლიენტი ბუღალტრებს?
<input type="checkbox"/>	სხვა რომელიმე პროფესიონალებმა უარყვეს თუ არა პოტენციური კლიენტი?
<input type="checkbox"/>	არსებობს საფასურის შესახებ ადრეული დავების ნიშნები, რომელიც შეთავაზებულია კლიენტისათვის მომსახურებაზე?
<input type="checkbox"/>	მოგცათ კლიენტმა საკმარისი დრო მიღების პროცესის დასასრულებლად?
<input type="checkbox"/>	დროდადრო როგორ აფასებთ კლიენტების შენარჩუნებას?
<input type="checkbox"/>	როგორ მართავთ ინტერესთა კონფლიქტს?
<input type="checkbox"/>	როგორ ინარჩუნებთ დამოუკიდებლობას?
<input type="checkbox"/>	არსებობს რაიმე შეშფოთება კლიენტის სიცოცხლისუნარიანობის, რეპუტაციის ან მენეჯმენტის შესახებ?
დ. შესრულების რისკი	



მოდული 7: რისკის მართვა

<input type="checkbox"/>	ცდილობთ მეორე პარტნიორის ან გარე „მენტორის“ მოსაზრების მოპოვებას?
<input type="checkbox"/>	როგორ ინარჩუნებთ კონფიდენციალურობას?
<input type="checkbox"/>	ფასები ძალიან დაბალი ხომ არაა ხარისხიანი სამუშაოსთვის?
<input type="checkbox"/>	ახდენთ საკმარის ინვესტირებას საკუთარი თავის და თქვენი პერსონალის განვითარების გასაგრძელებლად?
<input type="checkbox"/>	დააკმაყოფილეთ განგრძობითი პროფესიული განვითარების მინიმალური მოთხოვნები?
<input type="checkbox"/>	როგორია თქვენი პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის დონე?
<input type="checkbox"/>	რამდენად ადეკვატურია ეს დაზღვევა დაფარვის დონის და სადაზღვევო პოლისის პირობების გათვალისწინებით?
<input type="checkbox"/>	მიაწოდეთ მზღვეველს ინფორმაცია ყველა შეთავაზებულ მომსახურებაზე?
<input type="checkbox"/>	იცით თუ არა პოტენციური სარჩელის შესახებ და აცნობეთ თუ არა მზღვეველს სადაზღვევო პერიოდის განმავლობაში ან თქვენს სადაზღვევო წინადადებაში?
<input type="checkbox"/>	გაქვთ კლიენტის მიმართ მოთხოვნა ანაზღაურებებზე, რომლებმაც შესაძლოა გამოიწვიოს კლიენტის მხრიდან საპასუხო პრეტენზია თქვენი პროფესიული დაუდევრობისთვის?
<input type="checkbox"/>	რა რისკები არსებობს ფირმის შიგნით სხვადასხვა პროფესიონალის მიერ სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით?
<input type="checkbox"/>	დაცულნი არიან სხვა პროფესიონალები ვალდებულების შეზღუდვის სქემებით?
<input type="checkbox"/>	როგორ ხართ ჩართული ქვეკონტრაქტორებთან/აგენტებთან/კონსულტანტებთან, და როგორ ხართ დაზღვეული მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან დაკავშირებული რისკებისაგან?
<input type="checkbox"/>	გაითვალისწინეთ უნარების დონეები, დაზღვევის დაფარვის დონეები, და გაქვთ შესაფერისი დაზღვევა?
<input type="checkbox"/>	თქვენი რეკლამა/სარეკლამო მასალები თქვენი უნარების, კვალიფიკაციის და სხვა მახასიათებლების შესახებ არასწორ ან შეცდომაში შემყვან ინფორმაციას ხომ არ იძლევა?
<input type="checkbox"/>	როგორ გაუწიეთ სათანადო ხელმძღვანელობა და დახმარება პერსონალს?
<input type="checkbox"/>	როგორ დააწესეთ სათანადო ზედამხედველობა პერსონალზე?
<input type="checkbox"/>	როგორ შეაფასეთ პერსონალის მიმდინარე შესრულება?
<input type="checkbox"/>	გაქვთ შესაბამისი გადახედვის და ინსპექტირების პროცესები დანერგილი?
<input type="checkbox"/>	არის თუ არა განსაზღვრული, და ეცნობა თუ არა პერსონალს, რისკის მართვასთან დაკავშირებული როლები და პასუხისმგებლობები?

**პატიოსნება**

განსახილველი საკითხები:

**პატიოსნების კითხვარი**

N	შეკითხვა	კომენტარი	დასრულების თარიღი
1	გადახედავთ თუ არა კლიენტის ფაილებს რეგულარულად?		
2	რამდენად ხშირად ახდენთ კლიენტის თითოეული ფაილის გადახედვას?		
3	<p>გაქვთ თუ არა კლიენტის ფაილებში საოპერაციო შენიშვნები?</p> <p>(მაგ: პროგრამული უზრუნველყოფა, საფოსტო პრიორიტეტები და ა.შ)</p>		
4	<p>გაქვთ თუ არა ახალი კლიენტების მოზიდვის და არსებულის შენარჩუნების კრიტერიუმები?</p> <p>არის აღნიშნული დოკუმენტირებული?</p>		
5	<p>იყენებთ თუ არა გარიგების წერილს?</p> <p>ვისთან და რა პერიოდულობით იგზავნება აღნიშნული წერილი?</p>		
6	<p>იყენებს თუ არა კითხვარებს თქვენი ფირმა?</p> <p>არსებობს კითხვარების ცენტრალიზებული სია?</p> <p>ოფისის მასშტაბით ვინ იყენებს კითხვარებს?</p> <p>რა პერიოდულობით ხდება კითხვარების განახლება და ვის მიერ?</p>		
7	<p>გაქვთ თუ არა დადოკუმენტირებული ისეთი პროცედურები, როგორცაა კომპანიის შიდა მანუალი, სტანდარტული წერილები და ა.შ.</p> <p>თუ გაქვთ, სად ინახება?</p>		
8	<p>ვინ მართავს თქვენს ფირმაში ხარისხის კონტროლის პროცედურებს შესრულებული სამუშაოების მაღალი ხარისხის მისაღწევად?</p>		

**შეთავაზებული მომსახურება:**

განსახილველი საკითხები:

**შეთავაზებული მომსახურების კითხვარი**

N	შეკითხვა	კომენტარი	დასრულების თარიღი
1	<p>იცით თუ არა რა მომსახურებებს სთავაზობს თქვენი ფირმა კლიენტებს?</p> <p>არსებობს თუ არა ცენტრალიზებული სია, რაც ხელმისაწვდომია კლიენტებისთვის და დასაქმებული პერსონალისთვის?</p>		
2	<p>პოტენციურ კლიენტებს სთავაზობთ თუ არა ისეთი სახის მომსახურებებს, რისი კვალიფიკაციაც არ გაქვთ?</p>		
3	<p>დარწმუნებული ხართ თუ არა იმაში, რომ გარიგების წერილით განსაზღვრული პირობები კლიენტებისთვის არის გასაგები და აღქმადი?</p>		
4	<p>აქვთ თქვენი ფირმის თანამშრომლებს სათანადო ცოდნა და უნარ-ჩვევები, რათა მაღალ დონეზე შეასრულონ დაკისრებული მოვალეობა?</p>		
5	<p>გაწეული მომსახურების ტიპები შეესაბამება თქვენი ფირმის პროფილს და რესურსებს?</p>		
6	<p>გაქვთ შესაბამისი რესურსი, რაც საკმარისი იქნება შეთავაზებული მომსახურებების ხარისხიანად ჩასატარებლად?</p>		
7	<p>გაქვთ თუ არა რეფერალური ქსელი და როგორ უზრუნველყოფთ სხვებზე გადაცემული სამუშაოს ხარისხის კონტროლს?</p>		
8	<p>მომსახურების რაიმე სახის შესრულება გადაცემული გაქვთ თუ არა სხვა ფირმაზე და როგორ რწმუნდებით მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხში? (მაგ: ბუღალტრული მომსახურება, აუდიტი და ა.შ)</p>		

**მარკეტინგი და კომუნიკაცია**

განსახილველი საკითხები:

**მარკეტინგსა და კომუნიკაციასთან დაკავშირებული კითხვარი**

N	შეკითხვა	კომენტარი	დასრულების თარიღი
1	<p>გაქვთ თქვენი კომპანიის შესაფერისი მარკეტინგული ან/და სტრატეგიული გეგმა?</p> <p>თუ კი, როგორ ხდება მისი მონიტორინგი და რისკების შეფასება?</p>		
2	<p>არის აღნიშნული გეგმა დოკუმენტირებული და შეთანხმებული/გაცნობილი კომპანიის თანამშრომლებთან?</p> <p>თუ კი, როგორ?</p> <p>თუ არა, რატომ?</p>		
3	<p>ყველა ფირმას აქვს კულტურა. განსაზღვრული გაქვთ თუ არა თქვენი ფირმის კულტურა?</p> <p>თუ კი, არიან თქვენი თანამშრომლები ინფორმირებული აღნიშნულთან დაკავშირებით?</p>		
4	<p>ესმით თქვენს კლიენტებს თქვენი ფირმის კულტურა? და თუ არა, ხედავთ თუ არა საჭიროებას გააცნოთ მათ აღნიშნული კულტურა?</p>		
5	<p>გათალისწინებული გაქვთ თქვენს მარკეტინგულ გეგმაში ბაზარზე არსებული კონკურენტუნარიანი გარემოს ფაქტორები?</p>		

**კომპანიის საკადრო უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული საკითხები**

განსახილველი საკითხები:

**კომპანიის საკადრო უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული საკითხების კითხვარი**

N	შეკითხვა	კომენტარი	დასრულების თარიღი
1	გყავთ თანამშრომლები? თუ კი, განსაზღვრული გაქვთ თუ არა თქვენს ფირმაში მომუშავე თითოეული პერსონალის ფუნქცია-მოვალეობები?		
2	გაქვთ თუ არა თითოეულ თანამშრომელთან გაფორმებული შრომითი ხელშეკრულება?  თუ არა, მკაცრად რეკომენდირებულია, თითოეულ თანამშრომელთან გაქონდეთ გაფორმებული აღნიშნული დოკუმენტი		
3	უზრუნველყოფთ თქვენი პერსონალის უსაფრთხოებას სამუშაო პროცესში?		
4	გაქვთ სამუშაო ადგილზე ჯანმრთელობის დაცვისა და უსაფრთხოების პოლიტიკა?  არის თუ არა აღნიშნული პრაქტიკაში განხორციელებული?		
5	აქვს თქვენს ფირმას მიღებული საჩივრების დარეგულირების პოლიტიკა?		
6	გაქვთ თუ არა ახალი კადრების აყვანის განსაზღვრული პროცედურა?		
7	როგორ უწყვეტ ზედამხედველობას კადრების პროდუქტიულობას?  რა პრინციპით ახდენთ მონიტორინგს და რამდენად ხშირად?		
8	რამდენად ხშირად ხდება პერსონალის პროფესიული გადამზადება და მათი ინფორმირება მიმდინარე სიახლეების შესახებ?		
9	ხდება თქვენი თანამშრომლების სათანადო ზედამხედველობა?  გადაიხედება მათ მიერ შესრულებული სამუშაო სხვების მიერ?		
10	ხართ ყოველთვის საქმის კურსში, როდესაც თქვენი თანამშრომლები კლიენტებს პროფესიონალურ რჩევებს აძლევენ?  დაზღვეულია ასეთი შემთხვევები პორფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის თქვენი ხელშეკრულებით?		
11	როდესაც თქვენი თანამშრომლები კლიენტებს აძლევენ პროფესიონალურ რჩევებს, ხდება ამის მონიტორინგი და აღირიცხება ეს რჩევები სამომავლო გამოყენებისთვის?		
12	როგორ რწმუნდებით იმაში, რომ თქვენ და თქვენი პერსონალი საკმაოდ კვალიფიციური ხართ იმისათვის, რომ კლიენტებს მისცეთ კვალიფიციური რჩევები?		

**ინფორმაციის და რესურსების მართვა**

განსახილველი საკითხები:

**ინფორმაციის და რესურსების მართვის კითხვარი**

N	შეკითხვა	კომენტარი	დასრულების თარიღი
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			



**რეგულატორული ვალდებულებები**

განსახილველი საკითხები:

**რეგულატორული ვალდებულებების კითხვარი**

N	შეკითხვა	კომენტარი	დასრულების თარიღი
1	რა სახის პროცედურებია დანერგული თქვენი ფირმის ფორმების შესავსებად, რომლებიც განკუთვნილია სახელწიფო და მარეგულირებელი ორგანოებისთვის?		
2	გაქვთ თუ არა დადოკუმენტირებული კლიენტთა სია? გათვიცნობიერებული გაქვთ თქვენი როლი კლიენტთა მიმართ?		
3	კლიენტთა სიას ადგენთ და მონიტორინგს უწევთ პროგრამული უზრუნველყოფის მეშვეობით?		
4	თქვენი კომპანიის შესასრულებელ სამუშაოსთან დაკავშირებით, გაქვთ ინფორმაცია რა მოცულობის სამუშაო არის შესრულებული და შესასრულებელი სამუშაოს შესახებ ნებისმერ დროს ხელმისაწვდომია ინფორმაცია მიმდინარე სტატუსის შესახებ?		
5	გაქვთ კლიენტებთან კომუნაკაცია, მათ მიერ წარსადგენი ანგარიშგების ვალდებულებებთან დაკავშირებით, და თქვენი სამუშაოს მიმდინარეობის შესახებ?		
6	აფასებთ თქვენს მიერ წარსადგენი ანგარიშგების შესრულების ხარისხს? როგორ ხდება ყოველივე ეს?		
7	იდენტიფიცირებული გაქვთ რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია ჯარიმებთან/საურავებთან, ფორმების დაგვიანებით წარდგენასთან დაკავშირებით? როდესაც ასეთი სახის რისკი გამოვლინდება, დაუყოვნებლივ უკავშირდებით კლიენტს?		

**ინფორმაციული ტექნოლოგიები და უსაფრთხოება**

გასათვალისწინებელი კითხვები:

**ინფორმაციული ტექნოლოგიების და უსაფრთხოების კითხვარი**

N	შეკითხვა	კომენტარი	დასრულების თარიღი
1	რამდენად დაცულია აპარატურა, პროგრამული უზრუნველყოფა და ნებისმიერი სხვა ინფორმაცია, რომელიც ინახება ელექტრონულად?		
2	ყველა თქვენი პროგრამული უზრუნველყოფა ლიცენზირებულია?		
3	რამდენად დაცულია თქვენი ფირმა პროგრამული ინფორმაციის მიტაცებისგან ან უნებართვო გადაწერისგან?		
4	<p>ინფორმაციის დაარქივება:</p> <p>რა სახის პროცედურები გაქვთ დანერგილი ინფორმაციის დაარქივებისთვის?</p> <p>დასაარქივებელი ინფორმაციის განახლება წარმატებით ხორციელდება?</p> <p>ამოწმებთ/ტესტავთ დაარქივებულ ინფორმაციას?</p> <p>ვინ არის დაარქივების პროცესზე პასუხისმგებელი პირი თქვენს ფირმაში?</p> <p>როგორ ხდება ამ პროცესის დადოკუმენტირება?</p>		
5	<p>ინტერნეტი:</p> <p>ანტივირუსის რომელ პროგრამას იყენებთ?</p> <p>რამდენად ხშირად ხდება მისი განახლება?</p> <p>რა პროცედურები გაქვთ დანერგილი ინფორმაციის გადმოწერასთან დაკავშირებით, რათა ინფორმაცია არ აღმოჩნდეს არასწორ ხელში?</p> <p>არის ეს პროცესი დადოკუმენტირებული?</p> <p>გაქვთ სპამის საწინააღმდეგო პროგრამული უზრუნველყოფა?</p>		
6	<p>ელექტრონული ფოსტა:</p> <p>შემუშავებული გაქვთ პოლიტიკა და შესაბამისი პროცედურები თანამშრომელთა მიერ ელექტრონული ფოსტის გამოყენებასთან დაკავშირებით?</p> <p>გაქვთ თუ არა დისკლეიმერი (უარი პასუხისმგებლობაზე) გაცხადებული „შეზღუდული პასუხისმგებლობის სქემა“ და „კონფიდენციალურობის განაცხადი“, საჭიროებისამებრ?</p>		
7	ხელმისაწვდომია ტექნიკური სპეციალისტი, ან სხვა სახის დაუყოვნებლივი მხარდაჭერა, რომელიც დაგეხმარებათ პროგრამული უზრუნველყოფის გაუმართაობის შემთხვევაში?		

**მენეჯმენტის ჩამოშლა - თანმიმდევრული დაგეგმვა**

გასათვალისწინებელი კითხვები:

**მენეჯმენტის ჩამოშლა - თანმიმდევრული დაგეგმვის კითხვარი**

N	შეკითხვა	კომენტარი	დასრულების თარიღი
1	ვინ არის ფირმის მმართველი/მირითადი პარტნიორი? იმავე პიროვნების დაქვემდებარებაშია ოფისის მართვა?		
2	არის სხვა პიროვნება ფირმაში, რომელიც შეასრულებს მმართველი პარტნიორის უფლება-მოვალეობებს მისი არ ყოფნის/შეუძლოდ ყოფნის შემთხვევაში?		
3	რა ღონისძიებებია შემუშავებული მმართველი პარტნიორის არ ყოფნის/შეუძლოდ ყოფნის შემთხვევაში?		
4	თუ თქვენ ხართ ერთადერთი მფლობელი, რას შეუძლია გამოიწვიოს თქვენი დიდი ხნით მოწყვეტა საქმისგან?		
5	შემუშავებული გაქვთ გეგმა თქვენი თანამშრომლების ხანგრძლივი პერიოდით ავადმყოფობის შემთხვევაში?		
6	შემუშავებული გაქვთ სამოქმედო გეგმა, ხანძრის, წყალდიდობის ან სხვა უბედური შემთხვევის მოხდენის შემთხვევაში ზიანის თავიდან ასაცილებლად?		
7	რაც შეეხება უფლება-მოვალეობების დელეგირებას, არის რომელიმე პრაქტიკული არე, რომელიც მხოლოდ ერთი პიროვნებისთვის არის კარგად ცნობილი?  გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ კომპანიას უნდა ყავდეს მინიმუმ ორი თანამშრომელი, რომელთაც შეეძლებათ კონკრეტული სამუშაოს შესრულება.		

**კლიენტთა მიღება ან თანამშრომლობის გაგრძელება**

გასათვალისწინებელი კითხვები:

**კლიენტთა მიღების ან თანამშრომლობის გაგრძელების კითხვარი**

N	შეკითხვა	კომენტარი	დასრულების თარიღი
1	რამდენად ხშირად მიმოიხილავთ თქვენი კლიენტების მდგომარეობას, კერძოდ თქვენი პოლიტიკის შესაბამისად რამდენად აკმაყოფილებენ კლიენტის მიღების კრიტერიუმებს?		
2	პერიოდულად გადახედავთ ხოლმე კლიენტებთან ურთიერთობის გაგრძელების გადაწყვეტილებების სისწორეს?		
3	თუ გეკონიათ კლიენტთან დავა შესაძლო პროფესიული ზიანის მიყენების ანაზღაურებასთან დაკავშირებით? აცნობეთ თქვენს სადაზღვევო კომპანიას ამ ფაქტის შესახებ?		
4	დაცულია თქვენი ობიექტურობა და მიუკერძოებლობა შესაძლო შემცველი საფრთხისგან?		
5	როგორ უზრუნველყოფთ კლიენტის კონფიდენციალურობის დაცვას?		

**ფულადი ნაკადების მართვა**

გასათვალისწინებელი კითხვები:

**ფულადი ნაკადების მართვის კითხვარი**

N	შეკითხვა	კომენტარი	დასრულების თარიღი
1	შემუშავებული გაქვთ საკრედიტო მართვის პოლიტიკა? ვინ არის საკრედიტო პოლიტიკის მართვაზე პასუხისმგებელი პირი თქვენს ფირმაში?		
2	შემუშავებული გაქვთ საგანგებო გეგმა, რომლითაც იხელმძღვანელებთ დეფიციტური ფულადი სახსრების წარმოშობის შეთხვევაში?		
3	გაგაჩნიათ საკმარისი საბრუნავი კაპიტალი თქვენი ფირმის შეუფერხებელი მუშაობისთვის, დღევანდელი და მომავალი პერიოდებისთვის?		
4	საოპერაციო საქმიანობიდან მიღებული ფულადი სახსრები უზრუნველყოფს კომპანიის გადახდისუნარიანობას?		