

1-ლი კითხვა

ტექსტის მინიშნება. პირველი, მე-3 და მე-11 თავები.

ექსპერტის რჩევა. დასაწყისისთვის კარგი აზრია (ა)-ში მატრიცის გახაზვა. (ა)-ს დარჩენილი ნაწილის დაგეგმვისთვის, ჩამოწერეთ ყველა მთავარი დაინტერესებული მხარე (შეკითხვა მკაფიოდ აყალიბებს, რომ „ჩვეულებრივი“ დაინტერესებული მხარეებიც მნიშვნელოვანი პირები არიან) და შემდეგ გადაწყვიტეთ, სად განალაგებთ მათ მატრიცაში.

თუ (ბ) ნაწილი გაგიჭირდათ, ისწავლეთ ეს პოზიციები! გამომცდელმა ზაზი გაუსვა მათ მნიშვნელობას და შესაძლოა გამოცდაზე შეგხვდეთ მსგავსი ნაწილები. ყურადღება მიაქციეთ, რომ სცენარში მოცემული იქნება შვიდი პოზიციის შესაბამისი შეხედულება. თითოეულ პოზიციასთან დაკავშირებით მთავარი კითხვებია:

- მნიშვნელოვანი ზემოქმედება აქვს კომპანიის საქმიანობებს?
- მნიშვნელობა აქვს მათ ზემოქმედებას?
- რატომ აქვს მნიშვნელობა?
- რისი გაკეთება შეუძლია კომპანიას ზემოქმედების შესამცირებლად ან მის აღმოსაფხვრელად ან კომპენსაციის გაცემის თვალსაზრისით?

(გ)-ში სხვადასხვა მინიშნებებია, რაც დაგეხმარებათ მდგრადობის შესახებ პასუხის გაცემაში. აქტუალურია ტრანსპორტის ზედმეტად გამოყენების საკითხი და ნამდვილად ღირს, თვალყური ადევნოთ მდგრადობის შესახებ უწყვეტ დებატებს. ამ კითხვის ნაწილში წარმოდგენილია მდგრადობის შესახებ ანგარიშისთვის საჭირო მაქსიმალური რაოდენობის დაწვრილებითი ინფორმაცია. მთავარია გახსოვდეთ თითოეული მოდელის საფუძვლები, რომელი ციფრებია აქტუალური და თხრობითი ელემენტი. თუ დაიმასხოვრებთ საფუძვლებს, შეძლებთ ანგარიშებში წარმოდგენილ საკმარისი რაოდენობის დეტალური მაგალითები.

(დ) კარგი კითხვაა, ანაზღაურების შესახებ, რამდენადაც ზოგიერთი მოცემული საკითხი გარკვეული არ არის. კარგი იდეა იქნება ანაზღაურების საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირება, მაგრამ კარგი არ იქნება მისი, უმეტესწილად, მოკლევადიან ფინანსურ შედეგებთან დაკავშირება. საკუთარ თავს დაუსვით შეკითხვა, თუ რა არის პოტენციური პრობლემა და შემდეგ მთავარი შეკითხვა – რატომ? შედეგად უნდა გააკეთოთ საფუძვლიანი შეფასება. განცხადებებს, უბრალოდ, არ დაეთანხმეთ ან შეეწინააღმდეგეთ, შესაბამისი არგუმენტების გარეშე.

იოლი ქულები. იმის მიხედვით, რამდენად კარგად იცით სოციალური პასუხისმგებლობის მე-11 თავის მასალა, შეიძლება ადვილად მოიპოვოთ რამდენიმე ქულა. ანაზღაურების შესახებ საკმარისი ინფორმაციაა (დ)-ში, რომელთა განხილვაც რამდენიმე ქულას მოგიტანთ.

შეფასების სქემა

- ა) 3 ქულამდე მენდელოუს მატრიცის ახსნისთვის
2 ქულამდე თითოეული დაინტერესებული მხარის გამოვლენისა
და ანალიზისთვის

ქულები

3

12

	მაქს.	14
ბ) 2 ქულამდე გრეის, ოუენისა და ადამსის თითოეული პოზიციის განხილვისთვის		14
გ) 2 ქულამდე მდგრადობის განმარტებისთვის	2	
5 ქულამდე შეფასებისთვის, არის თუ არა კომპანიის პოზიცია მდგრადი	5	
7 ქულამდე ანგარიშგების მეთოდების შეფასებისთვის – მაღალი ქულების მისაღებად რამდენიმე მეთოდის დეტალები უნდა ახსნათ	7	
4 პროფესიული ქულა პასუხის ფორმისთვის (მოხსენებითი ბარათი, სადაც შინაარსი გადმოცემულია თანმიმდევრულად და ინფორმაციულად)	4	
	მაქს.	18
დ) 2 ქულამდე თითოეული შესაბამისი მოსაზრებისთვის. 2 ქულის მიღების მიზნით, მოსაზრება უნდა მიესადაგებოდეს კომპანიას და მოიცავდეს რეკომენდაციებს		
	მაქს.	4
		<u>50</u>

ა) მენდელოუს მატრიცა

მენდელოუს მატრიცა აჯგუფებს დაინტერესებულ პირებს (იხ. ქვემოთ). მატრიცა გამოავლენს დაინტერესებულ მხარეებთან ორგანიზაციისთვის სასურველი ურთიერთობის ფორმას, ასევე, მათ ინტერესებზე რეაგირების ფორმას. ორი ღერძი გვიჩვენებს კომპანიის მიმართ დაინტერესებული მხარის ინტერესის დონეს და იმ ძალაუფლებას, რაც დაინტერესებულ მხარეს გააჩნია კომპანიის გადაწყვეტილებებზე გავლენის მოსაზრებად.

ამ ორი ღერძის გამოყენებით დაინტერესებული მხარეები შეიძლება დაიყოს შემდეგი სახის 4 ჯგუფად:

ინტერესის დონე

	დაბალი	მაღალი
დაბალი	ა	ბ
მაღალი	გ	დ

„ა“ ნაწილი

ამ ნაწილში კომპანიის მიმართ დაინტერესებულ მხარეებს აქვთ ინტერესის დაბალი დონე და მინიმალური ძალაუფლება კომპანიის გადაწყვეტილებებზე გავლენის მოსახდენად.

მთავრობა

„ზღვის ნიჟარებისთვის“ „ა“ ნაწილის დაინტერესებული მხარეა კუნძულის მთავრობა. თუ „ზღვის ნიჟარები“ გადასახადებს სწორად იხდის, მთავრობა შეიძლება არ ჩაერიოს კომპანიის საქმიანობაში.

„ბ“ ნაწილი

ამ ნაწილში კომპანიის მიმართ დაინტერესებულ მხარეებს აქვთ ინტერესის მაღალი დონე, თუმცა მინიმალური ძალაუფლება, მის საქმიანობაზე რეალური გავლენის მოსახდენად. ეს ჯგუფი, ჩვეულებრივ, შეეცდება კომპანიაზე ზემოქმედების მოხდენას იმ ჯგუფების ლობირებით, რომლებსაც ძალაუფლების მაღალი დონეები აქვთ.

„ზღვის ნიჟარებისთვის“ ამ კატეგორიაში დაინტერესებული მხარეები არიან:

ადგილობრივი საზოგადოება

„ზღვის ნიჟარები“ მთავარი დამსაქმებელია კუნძულზე, რაც გულისხმობს კომპანიის მიმართ საზოგადოების ინტერესს, შეინარჩუნოს დასაქმების დონე. აქედან გამომდინარე, საეჭვოა საზოგადოება დაეთანხმოს „ზღვის ნიჟარებში“ სამუშაო ადგილების რაოდენობის შემცირების შესახებ გადაწყვეტილებას. ამასთან, უარყოფითი რეკლამით ზემოქმედების მიუხედავად, საზოგადოება ვერ შეაჩერებს „ზღვის ნიჟარებს“.

მიმწოდებლები

„ზღვის ნიჟარები“ შესყიდვებს ახორციელებს კუნძულის თევზჭერის ფლოტისგან. რამდენადაც „ზღვის ნიჟარები“ ფლოტის ერთადერთი მომხმარებელია, მას მცირე ძალაუფლება აქვს, ზემოქმედება მოახდინოს „ზღვის ნიჟარებზე“. თეორიულად, ფლოტს შეუძლია „ზღვის ნიჟარებს“ უარი უთხრას მიწოდებაზე, მაგრამ ალტერნატიული მყიდველის ნაკლებობა ამცირებს ამ ვარიანტის ეფექტურობას.

დაქირავებული პირები

ეს ჯგუფი აშკარად დაინტერესებულია კომპანიის წარმატებით, რამდენადაც ისინი „ზღვის ნიჟარებისგან“ ხელფასს იღებენ. „ზღვის ნიჟარებზე“ ზემოქმედების მოხდენის ერთადერთი მეთოდია სამუშაო ძალის წასვლა, რაც არაეფექტურია, რამდენადაც შეფუთვის სხვა ქვეყანაში გადატანას მაინც ეს ეფექტი ექნება „ზღვის ნიჟარებისთვის“. კომპანიაზე ზემოქმედების მოხდენის სხვა ვარიანტია უარყოფითი საზოგადოებრივი გამოხმაურება, როგორც ზემოთ, ადგილობრივი საზოგადოების შემთხვევაში.

„გ“ ნაწილი

ამ ნაწილში, დაინტერესებულ მხარეებს კომპანიის მიმართ აქვთ ინტერესის დაბალი დონე, მაგრამ გააჩნიათ თავიანთი ძალაუფლების გამოყენების უნარი, სურვილის შემთხვევაში. უნდა შენარჩუნდეს ჯგუფის კმაყოფილება, რათა მათ არ ისარგებლონ ძალაუფლებით.

აქციონერები

„ზღვის ნიჟარების“ შემთხვევაში, ეს ჯგუფი მოიცავს აქციონერებს. თუ „ზღვის ნიჟარები“ ინვესტიციებიდან მოგებას იღებს და ღირებულებები ეფექტურად უძღვებიან კომპანიას, აქციონერებიც კმაყოფილი იქნებიან. ცხადია, დანახარჯების შემცირების შესახებ გადაწყვეტილება მისაღები იქნება, თუ ეს მოგებისა და ღირებულების ზრდას ნიშნავს. იმის დაშვებით, რომ დანახარჯები მცირდება, შეიძლება ვიდავოთ, რომ ღირებულებმა ტრანსფერი უნდა განახორციელონ, ვინაიდან, სხვა შემთხვევაში, აქციონერები უკმაყოფილონი იქნებიან და შეიძლება ღირებულების შეცვლა სცადონ.

„დ“ ნაწილი

ამ ნაწილში, დაინტერესებულ მხარეებს კომპანიის მიმართ აქვთ ინტერესის და ასევე, ძალაუფლების მაღალი დონეები. აქედან გამომდინარე, ამ დაინტერესებულ მხარეებს შესწევთ უნარი, ზემოქმედება მოახდინონ კომპანიაზე. „ზღვის ნიჟარებისთვის“ ეს ჯგუფი მოიცავს მომხმარებელსა და ღირებულებებს.

მომხმარებლები

მომხმარებლებს დიდი ძალაუფლება აქვთ, ვინაიდან მათ, ალბათ, შეუძლიათ სხვა კომპანიებისგან მიიღონ ზღვის პროდუქტები. აქედან გამომდინარე, „ზღვის ნიჟარებმა“ უნდა შეინარჩუნოს ამ ჯგუფის კმაყოფილება ან დაკარგოს შემოსავლის მნიშვნელოვანი წყაროები. მომხმარებლები მხარს დაუჭერენ შეფუთვის დანახარჯების შემცირების შესახებ გადაწყვეტილებას, თუ „ზღვის ნიჟარების“ ფასებიც დაეცემა.

ღირებულებები

ღირებულებებს შეუძლიათ „ზღვის ნიჟარებზე“ ზემოქმედების მოხდენა, ვინაიდან ისინი იღებენ კომპანიის ფუნქციონირებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს. ამ კუთხით „ზღვის ნიჟარების“ ინტერესებში შედის შეფუთვის სხვა ქვეყანაში გადატანა, რამდენადაც იგი კომპანიას აძლევს დამატებით კონკურენტულ უპირატესობას ფასების კუთხით და, აქედან გამომდინარე, ეხმარება მას გადარჩენაში.

ბ) პოზიციები, სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებით

გრეი, ოუენი და ადამსი თავიანთ წიგნში „ბუღალტრული აღრიცხვა და ანგარიშვალდებულება“ ასახავენ სოციალური პასუხისმგებლობის 7 პოზიციას. ბევრი სიტუაციისთვის შეიძლება ამ შეხედულებების მისადაგება, მათ შორის, კომპანიის მიერ მიღებული ზომებისთვის, როგორც ქვემოთ არის ახსნილი.

წმინდა კაპიტალისტები

წმინდა კაპიტალისტები მხარს უჭერენ იდეას, რომ ლიბერალური ეკონომიკური დემოკრატიის პირობებში, კერძო საკუთრების სისტემა საუკეთესო სისტემაა. აღნიშნული გულისხმობს, რომ კომპანიები მოგებისა და ეკონომიკური ეფექტის მიღების მიზნით არსებობენ. აქედან გამომდინარე, კომპანიებს, გარდა აქციონერებისა და კრედიტორების მიმართ ვალდებულებებისა, არა აქვთ სხვა მორალური პასუხისმგებლობა.

დანახარჯის შემცირების მიზნით, შეფუთვის ფუნქციის სხვა ქვეყანაში გადატანით „ზღვის ნიჟარები“ შემდეგი პოზიციის მიხედვით მოქმედებს - აქციონერთა მოგების გაზრდის ვალდებულება შესრულება, ხოლო სოციალური საკითხები შტატების შემცირებასთან და კუნძულის მაცხოვრებლებზე უარყოფითი ეფექტის უგულვებელყოფა შესაძლებელია.

ხელსაყრელი პოზიცია

ამ პოზიციის მხარდამჭერები მხარს უჭერენ მოდიფიცირებულ ლიბერალურ ეკონომიკურ დემოკრატიას, რომელიც აღიარებს, რომ ეკონომიკური სისტემები გარკვეულ სიჭარბეს წარმოშობენ. შედეგად, კომპანიები უნდა დაეთანხმონ გარკვეული (შეზღუდული) სოციალური კანონმდებლობისა და მორალური მოთხოვნების არსებობას, განსაკუთრებით, თუ ეს ბიზნესის საუკეთესო ინტერესებში შედის.

„ზღვის ნიჟარები“ პოტენციურად 2 ქვეყანას შორის აკეთებს არჩევანს. ერთი მხრივ, იგი არ იქცევა მორალურად თავის ქვეყანაში, ვინაიდან სამუშაო ადგილების დაკარგვა უარყოფითად იმოქმედებს დასაქმებაზე და მთლიანად კუნძულის ეკონომიკაზე. თუმცა, ქვეყანაში, სადაც შეფუთვას გადაიტანენ, შეიქმნება მეტი სამუშაო ადგილი პოტენციურად დაბალი დასაქმების სფეროებში. ამ კუთხით, „ზღვის ნიჟარები“ მორალურად იქცევა.

სოციალური კონტრაქტის მომხრეები

სოციალური კონტრაქტის მომხრეების აზრით, საზოგადოებასა და ორგანიზაციებს შორის არსებობს გარკვეული გარიგება. აქედან გამომდინარე, ორივე მხარემ უნდა ითანამშრომლოს, ერთობლივი სარგებლის მიღების მიზნით.

„ზღვის ნიჟარები“ ხალხის დასაქმებას განაგრძობს – იგი კვლავაც ფლოტისგან ყიდულობს თევზს, კუნძული უზრუნველყოფს მას სხვადასხვა სახის მომსახურებით (დასაქმება, მიწა, ა.შ.). „ზღვის ნიჟარებმა“ შესაძლოა კონტრაქტი დაარღვია კუნძულიდან სამუშაო ადგილების გადატანით; აქედან გამომდინარე, მოსალოდნელია გარკვეული უარყოფითი ეფექტები, უარყოფითი გამოხმაურების კუთხით.

გარემოს სოციალური დამცველები

გარემოს სოციალური დამცველები აღნიშნავენ, რომ ეკონომიკური პროცესები, რომლებსაც ახასიათებთ რესურსების ამოწურვა, არაეკონომიურობა და გარემოს დაბინძურება, უნდა შეიცვალოს. სხვა სიტყვებით, ზღვის პროდუქტების მეორე ქვეყანაში შესაფუთად გადაგზავნა და შემდეგ მათი დისტრიბუციის მიზნით „ზღვის ნიჟარებში“ დაბრუნება ეკოლოგიისთვის კარგი არ არის. თუ კომპანია საკუთარ თავზე იღებს გარემოს დაცვის პასუხისმგებლობას, ზღვის პროდუქტების შეფუთვა უნდა გაგრძელდეს ამჟამინდელ ადგილზე.

სოციალისტები

სოციალისტები საზოგადოებაში ხედავენ 2 კლასს – კაპიტალისტებს, რომლებიც ფლობენ კომპანიებს და ექსპლუატაციის ქვეშ მყოფ მუშებს. ამ მოდელში რთულია თანასწორობის მიღწევა. „ზღვის ნიჟარების“ შემთხვევაში, აქციონერები და ღირექტორები წარმოადგენენ კაპიტალისტებს, ვინაიდან ისინი „იგებენ“ შეფუთვასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებით. კუნძულის მუშები „აგებენ“, ვინაიდან მათი დასაქმება წყდება (თუმცა სხვა მუშები მიიღებენ სამუშაოს უცხო ქვეყანაში).

რადიკალური ფემინისტები

რადიკალური ფემინისტები ანსხვავებენ მამაკაცურ თვისებებსა (აგრესია და კონფლიქტი) და ქალურ ღირებულებებს (თანამშრომლობა და ანალიზი) შორის. სხვა ქვეყანაში შეფუთვის გადატანა ნამდვილად წარმოშობს კონფლიქტს, მაგრამ უკეთესია თუ არა ფემინისტების

პოზიცია თანამშრომლობის შესახებ, ბუნდოვანია – ვთქვათ, შეფუთვის ფუნქციის მხოლოდ ნახევარი გადაიტანეს, კონფლიქტი მაინც წარმოიშობოდა კუნძულზე. შეფუთვის ფუნქციის დატოვებაც წარმოშობდა გულისწყრომას სხვა ქვეყანაში, რადგან „ზღვის ნიჟარები“ არ იწყებს იქ საქმიანობას, მიუხედავად დაბალი ხელფასებისა.

გარემოს რადიკალური დამცველები

გარემოს რადიკალური დამცველების აზრით, ადამიანებს არა აქვთ რესურსებით სარგებლობის ან სიცოცხლის უფრო მეტი უფლება, ვიდრე სხვა სახეობებს. აღნიშნულის გათვალისწინებით, „ზღვის ნიჟარების“ მთელი საქმიანობა გაუმართლებელია, განსაკუთრებით თუ თევზის ადგილობრივი სახეობებისთვის არსებობს საფრთხე. ანალოგიურად, შეფუთვის გადატანის შესახებ ეკონომიკური გადაწყვეტილება გაუმართლებელია, ეკოლოგიური კუთხით. აქედან გამომდინარე, შეხედულება, რომ დაუშვებელია კომპანიების ნდობა, ვინაიდან მათ არ შეუძლიათ შეინარჩუნონ ისეთი მნიშვნელოვანი რამ, როგორიც გარემოა, სწორია.

გ) ვის: საბჭო

ვისგან: ბუღალტერი

თარიღი: 23 მაისი 20X7

საკითხი: მდგრადობა და გარემოსდაცვითი ანგარიში

მდგრადობის განმარტება

მდგრადობა ნიშნავს ისეთი სტრატეგიების ჩამოყალიბებას, რომელთა საფუძველზე კომპანია რესურსებს გამოიყენებს მხოლოდ იმ რაოდენობით/ტემპით, რა რაოდენობითაც/ტემპითაც შეიძლება მათი შევსება. აღნიშნულით უზრუნველყოფილი იქნება ამ რესურსების ხელმისაწვდომობა ახლო მომავალში. ანალოგიურად, ნარჩენების გამოყოფა შეზღუდულია იმ ღონებამდე, რომლებიც არ აჭარბებს გარემოს მიერ მათი გადამუშავების უნარს.

სხვა სიტყვებით, მდგრადობა ნიშნავს იმაზე ზრუნვას, რომ განვითარების დღევანდელი მოთხოვნები ისე დაკმაყოფილდეს, რომ საფრთხე არ შეექმნას მომავალში შესაბამისი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. მდგრადი განვითარება უზრუნველყოფს დღევანდელი მოთხოვნილებების ისე დაკმაყოფილებას, რომ მომავალმა თაობებმაც შეძლონ თავიანთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

„ზღვის ნიჟარების“ საქმიანობას რაც შეეხება, იგი შეიძლება მივიჩნიოთ არამდგრადად, 2 ფაქტორის გამო.

მოთხოვნა თევზის მარაგზე

კაპიტალიზმის პრინციპების შესაბამისად, თევზმჭერი ფლოტი გააგრძელებს შესაბამისი მოთხოვნის დაკმაყოფილებას, ხოლო „ზღვის ნიჟარები“, თავის მხრივ, ზღვის პროდუქტების გაყიდვას და ორივე მხარე ამ საქმიანობიდან მოგებას მიიღებს. გაფრთხილება, რომ თევზის ზოგიერთი სახეობების მარაგი შეიძლება ამოიწუროს, მიანიშნებს, რომ „ზღვის ნიჟარების“ მხრიდან თევზჭერის ხელშეწყობა და შემდგომი ეკონომიკური საქმიანობა არ არის მდგრადი. გაურკვეველია, როგორ შეიძლება საქმიანობის მდგრადად გარდაქმნა, თუ არ შემცირდა თევზზე მოთხოვნა ან „ზღვის ნიჟარების“ მხრიდან თევზით ვაჭრობა.

სხვა ქვეყანაში შესაფუთად ზღვის პროდუქტების ტრანსპორტირება

შეფუთვის მიზნით, ზღვის პროდუქტების სხვადასხვა ადგილზე გადაზიდვისას საწვავის გამოყენება ეკონომიკურად ნაკლებად იქნება გამართლებული და არც მდგრადია, რამდენადაც საწვავი შეზღუდული რესურსია.

ინფორმაციის გამჟღავნება

გაურკვეველია, რამდენად აწყობს „ზღვის ნიჟარებს“ მისი საქმიანობის გარემოზე ზემოქმედების შესახებ ინფორმაციის გამჟღავნება; საეჭვოა, მოხდეს სრული ინფორმაციის ნებაყოფლობით გამჟღავნება, განსაკუთრებით, თუ გავითვალისწინებთ ზემოთ აღწერილი ნაკლები მდგრადობის შესახებ მოსაზრებას. „ზღვის ნიჟარების“ საქმიანობის გარემოზე ზემოქმედების შესახებ ანგარიშების მეთოდები მოიცავს შემდეგს:

ფინანსური ანგარიშგება

„ზღვის ნიჟარების“ ძირითადი ფინანსური ანგარიშები მისი საქმიანობის ფინანსურ შედეგებს ასახავს. მართალია, ანგარიშგება მოიცავს იმ საწვავის დანახარჯებს, რომელიც საჭირო იყო შესაფუთად თევზის ტრანსპორტირებისთვის და სხვა მსგავს ხარჯებს. რამდენადაც გარემოს დაცვის ბევრი დანახარჯი არამატერიალური სახისაა, მაგალითად, დაბინძურება ან პოტენციურად ნორმაზე მეტი თევზის დაჭერა, აღნიშნული ასახავს ვერ ჰპოვებს ფინანსურ ანგარიშგებაში, რაც ანგარიშგების ამ მეთოდს არასრულს ხდის.

კალკულაცია დანახარჯთა სრული განაწილებით

ეს არის სისტემა, რომელიც მიმდინარე აღრიცხვას საშუალებას აძლევს, მოიცვას ყველა პოტენციური/ფაქტობრივი დანახარჯი და სარგებელი, მათ შორის, გარემოსდაცვითი ან სოციალური გარე ფაქტორები. მისი მიზანია ორგანიზაციის საქმიანობის „სრულ დანახარჯთა“ დადგენა.

იდეა კარგია, თუმცა შეიძლება ცხადი არ იყოს, რა არის ორგანიზაციის საქმიანობის „სრული დანახარჯები“. სისტემა სხვადასხვა დონეზე განსაზღვრავს დანახარჯებს, მატერიალური დანახარჯებით დაწყებული და არამატერიალური დანახარჯებით დამთავრებული. ამ სისტემის გამოყენებით, „ზღვის ნიჟარები“ არა მხოლოდ გაწეულ ფაქტობრივ დანახარჯებს (სატრანსპორტო, ხელფასის, ა.შ.), არამედ გარემოსდაცვითი საქმიანობის მონიტორინგის სისტემების ფარულ დანახარჯებსაც გაამჟღავნებს. ანგარიშები, ასევე, ასახავს პირობითი ვალდებულებების დანახარჯებს, როგორცაა გარემოსთვის ნებისმიერი სახის ზიანის მიყენებისთვის ჯარიმები.

უფრო ზოგადი კუთხით, ანგარიშები გვიჩვენებს არამატერიალურ დანახარჯებს, მათ შორის, მომხმარებელთა „გუდვილის“ დანაკარგს(სავარაუდოდ, შეფუთვისთან დაკავშირებული პოლიტიკის გამო) და რეპუტაციის რისკს (იმავე პოლიტიკის გამო). თუმცა, გაურკვეველია, როგორ უნდა „განისაზღვროს“ ეს დანახარჯები. საბოლოო ჯამში, ანგარიშები ასახავს დანახარჯებს, რომლებიც ეკოლოგიასთან არის დაკავშირებული: პროფილაქტიკური დანახარჯები, რომლებიც განაპირობებს გარემოზე კომპანიის საქმიანობის ნულოვან ზემოქმედებას. შეფუთვის მიზნით, ზღვის პროდუქტების ტრანსპორტირება ეკოლოგიაზე უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს; ჩნდება შეკითხვა – როგორ ხდება ამ დანახარჯების „კომპენსაცია“? „ზღვის ნიჟარებმა“ ხეები უნდა დარგონ გამოყოფილი CO₂-ის კომპენსაციის მიზნით?

დანახარჯებზე ყურადღების გამახვილება და ზოგიერთი მათგანის განსაზღვრის სირთულე შეიძლება იმას ნიშნავდეს, რომ ინფორმაციის გამჟღავნების ეს მეთოდი არ არის ეფექტური.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა/„გლობალური ანგარიშგების ინიციატივა“

ფინანსური ანგარიშგების ალტერნატივაა დამოუკიდებელი, უმთავრესად, თხრობითი სახით მომზადებული ანგარიში. გაერთიანებულ სამეფოში კორპორაციული და სოციალური პასუხისმგებლობის ანგარიში (CSR) ან გლობალური ანგარიშგების ინიციატივის (GRI) რეკომენდაციები, ასეთი სახის ანგარიშების მაგალითებია. გლობალური ანგარიშგების ინიციატივის ხედვით, ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური საკითხების მომცველი ანგარიშის მომზადება უნდა დამკვიდრდეს, როგორც წესი და გახდეს ისეთივე შედარებადი, როგორც ფინანსური ანგარიშგებები. სისტემა ეყრდნობა ნებაყოფლობით ინფორმაციის გამჟღავნებასა და გარკვეულ ეთიკურ სტანდარტებს. თუ საზოგადოება დამატებითი ინფორმაციის მიღებას მოელის, კომპანიებმა უნდა მიაწოდონ იგი.

როგორც ჩანს, ამჟამად „ზღვის ნიჟარები“ გარკვეულ ზეწოლას განიცდის, თუმცა ეს უფრო ეკონომიკური ზეწოლაა, სამუშაო ადგილებთან დაკავშირებით და ნაკლებად ეხება ეკოლოგიურ ანგარიშგებას. აუცილებელია დამატებითი კანონმდებლობა ან სოციალური ზეწოლა, დამატებითი ეკოლოგიური ანგარიშგების მიწოდების უზრუნველსაყოფად.

დ) ანაზღაურება

არსებული მოთხოვნებით, დირექტორების ანაზღაურება ადეკვატური უნდა იყოს, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს სათანადო კვალიფიკაციის კადრების მოზიდვა. ანაზღაურების პაკეტის სტრუქტურამ უნდა უზრუნველყოს პირების მოტივაცია, აჩვენონ საქმიანობის მისაღები შედეგები, დააკმაყოფილონ აქციონერთა საუკეთესო ინტერესები და, ასევე, საკუთარი პირადი ინტერესები.

რთულია განისაზღვროს, რამდენად საკმარისია „ზღვის ნიჟარებში“ დადგენილი მთლიანი ანაზღაურება ამ მიზნის შესასრულებლად. თუმცა, ფაქტი, რომ არ არსებობს დირექტორთა წასვლასთან დაკავშირებული პრობლემა, მიანიშნებს ანაზღაურების კარგ დონეზე ან შესაძლოა იგი გადამეტებულიც კი იყოს.

ანაზღაურების განსაზღვრა

დირექტორთა ანაზღაურება უნდა განსაზღვროს „ზღვის ნიჟარების“ ანაზღაურების კომიტეტმა, რათა გამოირიცხოს მიკერძოებულობა ანაზღაურების დონეების განსაზღვრისას.

საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირებული ანაზღაურება

კორპორაციული მართვის მითითებებით, ანაზღაურების მნიშვნელოვანი წილი საქმიანობის გაზომვად შედეგებს უნდა უკავშირდებოდეს, როგორც ეს „ზღვის ნიჟარებში“ ხდება. ყოველთვის არ არის ცხადი, თუ რას ნიშნავს „მნიშვნელოვანი წილი“, თუმცა 50% გონივრული მაჩვენებელია, 75% კი შეიძლება გადამეტებული იყოს.

სხვა მითითებებით, საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირებული ანაზღაურება დაბალანსებული უნდა იყოს და არ მოიცავდეს მხოლოდ მოკლევადიან პერიოდს, ვინაიდან შესაძლებელია მოკლევადიანი შედეგებით მანიპულირება. აქედან გამომდინარე, ამჟამად წმინდა მოგებაზე ყურადღების გამახვილება უადგილოა.

აქციის ოფციონები

ოფციონები დირექტორებს უფლებას აძლევს, შეიძინონ აქციები განაღდების წინასწარ განსაზღვრულ ფასად, განსაზღვრული პერიოდის შემდეგ. თუ აქციებზე ფასი აიწევს, იგი გადაამეტებს ოფციონის განაღდების ფასს იმ დროისთვის, როცა ოფციონის განაღდება შესაძლებელია. დირექტორებს შეუძლიათ შეიძინონ აქციები მათ საბაზრო ღირებულებაზე უფრო დაბალ ფასად, რაც კარგი სტიმულია დირექტორებისთვის, აქციის ფასის გასაზრდელად.

კორპორაციული მართვის რეგულირების წესები, ჩვეულებრივ, ოფციონების განაღების 3-წლიან მაქსიმალურ პერიოდს ითვალისწინებს. „ზღვის ნიჟარების“ 5-წლიანი ვადა არარეალურია, რადგან ვადა ძალიან დიდია დირექტორების მოტივაციისთვის. საჭიროა, გადაიხედოს ეს გადაწყვეტილება.

შრომითი ხელშეკრულება

შრომითი ხელშეკრულების ხანგრძლივობა შეიძლება ცალკე პრობლემა იყოს. თუ შრომითი ხელშეკრულება გრძელ პერიოდზეა გათვლილი და შემდეგ საჭირო გახდება მისი ნაადრევად შეწყვეტა, დირექტორები მიიღებენ კონტრაქტის დარღვევის გამო ზედმეტ ანაზღაურებას. აქედან გამომდინარე, კორპორაციული მართვის მითითებების უმეტესობა 12-თვიან ვადას ითვალისწინებს.

„ზღვის ნიჟარების“ შრომითი ხელშეკრულების ახლანდელი 3-წლიანი ვადა, შესაბამისად, გადაჭარბებული ჩანს. მიუხედავად იმისა, რომ არ არის მინიშნება დირექტორების გათავისუფლებასა და კომპენსაციის მოთხოვნებზე, რეკომენდებულია ვადის 1-წლამდე შემცირება.

მე-2 შეპიტოხვა

ტექსტის მინიშნება. მე-3 თავი.

ექსპერტის რჩევა. ACCA-ის განცხადების თანახმად, ძალიან მნიშვნელოვანია იცოდეთ კორპორაციული მართვის მთავარი პრინციპები და არაა აუცილებელი ცალკეული ანგარიშების დეტალების დაწვრილებით გაცნობა, ამ ანგარიშების ციტატების გამოყენება სასარგებლო იქნება. თქვენი პასუხის თითოეული ნაწილის მოცულობა, გარკვეულწილად, განსაზღვრავს შესაძლო ქულებს.

ყურადღება მიაქციეთ, როგორი სტრუქტურა აქვს კომიტეტების სისტემას (აუდიტის, ანაზღაურების, თანამდებობაზე წარდგენის), რათა აღმოიფხვრას დამოუკიდებლობის წინაშე არსებული მთავარი საფრთხეები. ყველაზე მთავარი კონტროლის მექანიზმი სათანადოდ დამოუკიდებელი არააღმასრულებელი დირექტორების დაქირავებაა, ასე, რომ გამოავლინეთ არააღმასრულებელი დირექტორების დამოუკიდებლობის წინაშე არსებული საფრთხეები, თუ სცენარი კონკრეტულ ორგანიზაციაში კორპორაციული მართვის სიტუაციას ეხება.

იოლი ქულები. ყველა ნაწილი მოითხოვს მოფიქრებას: (ა)-შიც კი შეგიძლიათ მიიღოთ რამდენიმე ქულა კორპორაციული მართვის ანგარიშებიდან ციტატის მოყვანით, თუმცა საჭირო იქნება უფრო სიღრმისეული მიდგომა უფრო მაღალი ქულების მისაღებად.

შეფასების სქემა

	ქულები
(ა) არააღმასრულებელი დირექტორების თანამდებობა	3
არააღმასრულებელი დირექტორების დამახასიათებელი ნიშნები	3
არააღმასრულებელი დირექტორების როლი	3
	მაქს. 7
(ბ) 3 ქულამდე შესაბამისი ახსნისთვის, პასუხი ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს კავშირის ნაკლებობაზე	3

- (გ) 2 ქულამდე თითოეული შესაბამისი მოსაზრებისთვის. მაღალი ქულების მისაღებად პასუხი უნდა მოიცავდეს საკითხების შეფასებას და გადაწყვეტილებებს, რომლებიც აღმოფხვრის გამოვლენილ პრობლემებს

მაქს. 11

- (დ) აქციებთან დაკავშირებული პრობლემები
 აქციის ოფციონებთან დაკავშირებული პრობლემები

2

2

4

25

ა) არააღმასრულებელი დირექტორების თანამდებობა

საფონდო ბირჟაზე კოტირებული კომპანიის დირექტორთა საბჭოს მიზანია კომპანიის ხელმძღვანელობა და კონტროლი. საბჭო, ჩვეულებრივ, შედგება აღმასრულებელი დირექტორებისგან, როგორიცაა ფინანსური დირექტორი ან გაყიდვების დირექტორი, რომლებიც კომპანიაში მუშაობენ სრული სამუშაო განაკვეთით და აქვთ სპეციფიკური როლი. საბჭო ასევე უნდა შედგებოდეს რამდენიმე არააღმასრულებელი დირექტორისგან, რომლებიც არასრული განაკვეთით იმუშავენ და კომპანიაში არ ექნებათ რაიმე სპეციფიკური საოპერაციო როლი.

საბჭო დაბალანსებული უნდა იყოს აღმასრულებელი და არააღმასრულებელი (განსაკუთრებით - დამოუკიდებელი) დირექტორებით, რათა ერთ ადამიანს ან მცირე ჯგუფს არ შეეძლოს დომინირება საბჭოს გადაწყვეტილების მიღებისას. კორპორაციული მართვის ზოგიერთი მითითებით, სულ მცირე, საბჭოს შემადგენლობის ნახევარი უნდა იყვნენ არააღმასრულებელი დირექტორები.

არააღმასრულებელი დირექტორების დამახასიათებელი ნიშნები

არააღმასრულებელი დირექტორები უნდა იყვნენ დამოუკიდებელნი საღი აზრით განსჯისას (იმ შემთხვევაშიც, თუ ისინი დამოუკიდებლები არ არიან, კორპორაციული მართვის მითითებების მიხედვით) და ცნობისმოყვარე. ისინი უნდა ფლობდნენ ინფორმაციას კომპანიისა და გარე სამყაროს შესახებ, სადაც კომპანია საქმიანობას ეწევა და კარგად ერკვეოდნენ დარგთან დაკავშირებულ საკითხებში.

არააღმასრულებელი დირექტორების როლი

არააღმასრულებელი დირექტორების მთავარი როლია სტრატეგიის განვითარება და საქმიანობის კონტროლი.

(1) სტრატეგიის განვითარება

სტრატეგიული როლი მოიცავს აღმასრულებელ დირექტორებთან თანამშრომლობას, კომპანიის მომავლის განსაზღვრის მიზნით.

(2) კონტროლი

არააღმასრულებელი დირექტორების კონტროლის ფუნქციას სხვადასხვა ფორმა აქვს. ზოგადად, მათ კითხვის ნიშნის ქვეშ უნდა დააყენონ აღმასრულებელი დირექტორების

გადაწყვეტილებები, თუ მათ არ ეთანხმებიან და ყურადღება გაამახვილონ ცუდ პრაქტიკაზე ან საქმიანობის არააღმასრულებელ შედეგებზე.

არააღმასრულებელმა დირექტორებმა, ასევე, უნდა უზრუნველყონ ფინანსური ინფორმაციის სისწორე და ფინანსური კონტროლისა და რისკების მართვის სისტემების სიმყარე და საიმედოობა. აქედან გამომდინარე, საჭიროა, მათ კრების დაწყებამდე მიეწოდოთ საკმარისი, ზუსტი, გასაგები და დროული ინფორმაცია, რათა საფუძვლიანად განიხილონ საბჭოს დღის წესრიგის საკითხები.

ბ) არადამოუკიდებელი არააღმასრულებელი დირექტორები

არააღმასრულებელი დირექტორი არ არის დამოუკიდებელი, თუ იგი საბჭოში წარმოადგენს მსხვილი აქციონერის ინტერესებს, ვინაიდან დირექტორთა შეხედულებები ამ აქციონერის ინტერესებს დაემთხვევა. ანალოგიურად, საკამათოა, არის თუ არა დირექტორი დამოუკიდებელი, როცა მას ახლო ურთიერთობა აქვს კომპანიასთან ან ნებისმიერ სხვა აღმასრულებელ დირექტორთან. მაგალითად, კომპანიის ყოფილ მთავარ აღმასრულებელს შესაძლოა შესთავაზონ არააღმასრულებლის მოვალეობის შესრულება, თანამდებობიდან გადადგომის შემდეგ. იგი არ იქნება დამოუკიდებელი.

დამოუკიდებელი არააღმასრულებელი დირექტორები

შედარებისთვის, დამოუკიდებელი არააღმასრულებელი დირექტორი არის პირი, რომელსაც კომპანიასთან არა აქვს კავშირი, გარდა თანამდებობრივი კავშირისა და რომელიც, ნებისმიერი სხვა დირექტორის ან აქციონერის მხრიდან ყოველგვარი ზეწოლის გარეშე, ანვითარებს დამოუკიდებელ აზრს, კომპანიის საქმეებთან დაკავშირებით.

გ) (1) ანაზღაურება

თუ აღმასრულებელ დირექტორებს ნებას მისცემენ, განსაზღვრონ საკუთარი ანაზღაურება, ისინი შეიძლება შეეცადონ, რაც შეიძლება მეტი გადაუხადონ საკუთარ თავს, ყოველგვარი ანგარიშვალდებულების ან თავის მართლების გარეშე. როცა არსებობს მატერიალური სტიმულირების/წახალისების სისტემა, წარმოიშობა რისკი, რომ აღმასრულებელი დირექტორების მიერ შემუშავებული ეს სისტემა საქმიანობის ისეთ შედეგებს დაუკავშირდება, რომლებიც სულაც არ შედის აქციონერთა ინტერესებში. მაგალითად, მოგების ზრდის გამო დირექტორების დაჯილდოება არ იქნება მისაღები აქციონერებისთვის, თუ შედეგად უფრო მაღალი ბიზნესრისკები წარმოიშობა და აქციის ფასი ეცემა.

ანაზღაურების კომიტეტი

ბევრ ქვეყანაში კორპორაციული მართვა, როგორცაა გაერთიანებული სამეფოს კორპორაციული მართვის კოდექსი, საბჭოს ანაზღაურების კომიტეტისგან მოითხოვს დირექტორთათვის გადასახდელი თანხის, მათ შორის, მატერიალური სტიმულირების სისტემის განსაზღვრას, ასევე, კომიტეტის შემადგენლობაში არანაკლებ 3 ან, მცირე კომპანიების შემთხვევაში, 2 წევრის შეყვანას, რომლებიც იქნებიან დამოუკიდებელი არააღმასრულებელი დირექტორები.

ანაზღაურების კომიტეტს უნდა ჰქონდეს ყველა აღმასრულებელი დირექტორისა და თავმჯდომარის ანაზღაურების, ასევე, საპენსიო უფლებებისა და ნებისმიერი კომპენსაციის თანხის განსაზღვრის უფლებამოსილება. კომიტეტმა, ასევე, რეკომენდაცია უნდა მოამზადოს და გააკონტროლოს უფროსი ხელმძღვანელობის ანაზღაურების დონე და სტრუქტურა. პრინციპში, არააღმასრულებელმა დირექტორებმა უნდა მოიფიქრონ სამარ-

თლიანი ანაზღაურების პაკეტი, რომელიც მოიცავს სტიმულირების ელემენტს და რომლის მეშვეობითაც აღმასრულებელი დირექტორების საქმიანობის საკონტროლო მაჩვენებლები უფრო მეტად შეესაბამება აქციონერთა მიზნებს.

(2) ფინანსური ანგარიშგება

ფინანსურ დირექტორს და სხვა აღმასრულებელ დირექტორებს შესაძლოა კომპანიის შედეგებით მანიპულირების სურვილი გაუჩნდეთ და ფინანსური მაჩვენებლები ისე წარმოაჩინონ, რომ საუკეთესო ჭრილში გამოჩნდეს მათი საქმიანობის შედეგები.

აუდიტის კომიტეტი

საბჭოსთან უნდა არსებობდეს აუდიტის კომიტეტი, რომელიც შედგება არააღმასრულებელი დირექტორებისგან და რომელთა ამოცანაა ფინანსურ ანგარიშგებასთან და ფინანსური კონტროლის სისტემებთან დაკავშირებული საკითხების განხილვა. ეს კომიტეტი პასუხისმგებელი იქნება გარე აუდიტორებთან რეგულარული მჭიდრო ურთიერთკავშირის შენარჩუნებაზე. გაერთიანებული სამეფოს კორპორაციული მართვის კოდექსის თანახმად, აუდიტის კომიტეტი უნდა შედგებოდეს არა ნაკლებ 3 ან, მცირე კომპანიების შემთხვევაში, 2 წევრისგან, რომლებიც წარმოადგენენ დამოუკიდებელ არააღმასრულებელ დირექტორებს. საბჭომ უნდა უზრუნველყოს, რომ აუდიტის კომიტეტის, სულ მცირე, ერთ წევრს ჰქონდეს უახლესი და შესაბამისი ფინანსური გამოცდილება.

(3) დანიშნები საბჭოში

ძალაუფლების მქონე თავმჯდომარეს ან მთავრ აღმასრულებელს შეიძლება სურვილი გაუჩნდეთ, საბჭოში დანიშნონ თავიანთი მხარდამჭერები ან „მლიქვნელები“ და ასე გაიმყარონ პოზიცია.

თანამდებობაზე წარდგენის კომიტეტი

გაერთიანებული სამეფოს კორპორაციული მართვის კოდექსის რეკომენდაციით, საბჭოსთან უნდა არსებობდეს თანამდებობაზე წარდგენის კომიტეტი, დაკომპლექტებული არააღმასრულებელი დირექტორებით. თანამდებობაზე წარდგენის კომიტეტი ობიექტურად განიხილავს აღმასრულებელ და დამოუკიდებელ არააღმასრულებლებს შორის ბალანსს, საბჭოში წარმოდგენილ უნარებს, ცოდნასა და გამოცდილებას, ასევე კადრების უწყვეტობისა და ჩანაცვლების საკითხებს, საბჭოს სასურველ ზომასა და საბჭოს წევრების მიზიდვას სხვადასხვა განსხვავებული სფეროებიდან.

დ) აქციით გადახდა

ბევრ კომპანიაში არააღმასრულებელი დირექტორები იღებენ ფიქსირებულ ფულად ანაზღაურებას მათ მიერ გაწეული მომსახურებისთვის, ყოველგვარი მატერიალური სტიმულირების გარეშე. თუმცა, ზოგიერთი კომპანია თავის არააღმასრულებელ დირექტორებს უხდის აქციებს.

არსებობს მოსაზრება, რომ რაც უფრო მეტ წილს ფლობენ კაპიტალში არააღმასრულებელი დირექტორები, მით უფრო მეტად შეხედავენ საკითხებს აქციონერთა თვალთახედვით. არსებობს რისკი, რომ არააღმასრულებელი დირექტორები, რომლებიც ფლობენ აქციებს, უფრო მეტად დაინტერესდებიან აქციის ფასის მოკლევადიანი ცვლილებით და საკუთარი აქციების გაყიდვიდან მოკლევადიანი მოგების მიღების შესაძლებლობით. თუმცა, აღნიშნულის საწინააღმდეგოდ, სათანადო სიფრთხილისთვის შეიძლება არააღმასრულებელ დირექტორთან დაიდოს შეთანხმება პირობით – არ გაყიდოს თავისი აქციები, სანამ არ დატოვებს საბჭოს.

აქციების ოფციონი

არგუმენტი, რომ არააღმასრულებელი დირექტორები უნდა დაჯილდოვდნენ ოფციონით სადავოა, მაგრამ ეს გავრცელებული პრაქტიკაა გაერთიანებულ სამეფოში და კიდევ უფრო მიღებულია შეერთებულ შტატებში. არააღმასრულებელი დირექტორების ოფციონით დაჯილდოების საწინააღმდეგო არგუმენტის მიხედვით, ანაზღაურების ეს ფორმა უფრო მეტად დაახლოვებს არააღმასრულებელი და აღმასრულებელი დირექტორების ინტერესებს, რომლებიც, ასევე, ფლობენ აქციების ოფციონებს. არააღმასრულებელმა დირექტორებმა უნდა მოამზადონ დამოუკიდებელი რეკომენდაციები და, აქედან გამომდინარე, შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ ხელსაყრელი არ არის მათი მატერიალური სტიმულირება იმავე სახით, როგორც აღმასრულებლის.

გაერთიანებული სამეფოს კორპორაციული მართვის კოდექსის მიხედვით, ოფციონის ფლობა შეიძლება აქტუალური იყოს არააღმასრულებელი დირექტორის დამოუკიდებლობის განსაზღვრისას. არააღმასრულებელი დირექტორების ანაზღაურება არ უნდა მოიცავდეს ასეთ ოფციონს. თუ გამონაკლისის სახით მოხდება აქციების ოფციონის გაცემა, აქციონერებისაგან საჭიროა წინასწარი თანხმობის მიღება და, სულ ცოტა, საბჭოს დატოვებიდან 1 წლის მანძილზე არ უნდა ჰქონდეთ ოფციონის განაღდების უფლება.

მე-3 შიგნითაა

ტექსტის მინიშნება. მე-6 და მე-7 თავები.

ექსპერტის რჩევა. (ა)-ში გამოყენებული სტრუქტურა კარგი გზაა ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების გამოსავლენად. შესაძლებელია სხვა სტრუქტურის გამოყენებაც, თუმცა აუცილებელია უზრუნველყოთ, რომ გამოვლენილი რისკები მკაფიოდ უკავშირდებოდეს სცენარში ასახულ სიტუაციას.

(ბ)- ს ფორმატთან დაკავშირებით

(ა) ნაწილში გამოავლინეთ რისკები

(ბ) ნაწილში შეაფასეთ გამოვლენილი რისკების ეფექტები და ორგანიზაციის მხრიდან მათ შესამცირებლად მისაღები ზომები. ეცადეთ, რომ თქვენი პასუხის გეგმის ფორმატი თანმიმდევრული იყოს. (ბ)-ში თქვენი პასუხი უნდა იყოს (ა)-ს პასუხის ანარეკლი.

არ ინერვიულოთ, თუ არ გაგახსენდათ ან არ გეყოთ დრო ყველა შესაძლო რისკის განხილვისთვის. გახსოვდეთ, რომ 25 ქულიდან 15-ის მიღება კარგი შედეგია. გამოცდის ჩაბარების კუთხით, უფრო საიმედო მიდგომაა, თითოეული რისკის გონივრული მოცულობით განხილვა და სცენართან მისადაგება, ვიდრე ყველა შესაძლო რისკის ჩამოთვლა. ყოველგვარი ახსნის გარეშე რისკების ჩამოთვლა არ მოგიტანთ ქულებს, თუ არ აჩვენებთ, რატომ არის თქვენი ნათქვამი აქტუალური.

იოლი ქულები. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ სტუდენტების უმრავლესობისთვის უფრო ადვილი იყო რისკების გამოვლენა, ვიდრე შემცირებისა და კონტროლის მეთოდების ჩამოყალიბება. თუმცა, გამოცდის ჩაბარების შანსების გასაზრდელად, უნდა შეძლოთ რისკების მართვის რე-

ალური მეთოდების ჩვენება.

შეფასების სქემა

ქულები

- (ა) 2 ქულამდე, თითოეული აშკარა რისკის გამოვლენისთვის.
მაქსიმუმ 2 ქულა რისკების ორგანიზებულად კატეგორიზაციისთვის

მაქს.

10

- (ბ) 3 ქულამდე, ეფექტების განხილვისა და თითოეული გამოვლენილი რისკის შემცირებისთვის. 3 ქულის მისაღებად უნდა განიხილოთ ეფექტებიც და შემცირებაც. განხილული რისკები უნდა იყოს (ა)-ში აღწერილი რისკები.

15

25

რისკი შეიძლება განისაზღვროს როგორც ისეთი შემთხვევის დადგომის ალბათობა, რომელიც განსხვავდება მოსალოდნელისგან.

- ა) კომპანია „ჰულის“ წინაშე არსებული რისკები ქვემოთაა განხილული.

საოპერაციო რისკები

ეს რისკები ბიზნესის ყოველდღიურ საქმიანობასთანაა დაკავშირებული.

(1) უზუსტობები ბუღალტრულ აღრიცხვაში

რამდენიმე მაღაზიაში საერთო მოგების აუხსნელი შემცირება მიანიშნებს თაღლითობაზე ან ბუღალტრული აღრიცხვის სხვა უზუსტობებზე. დაბალი საერთო მოგება შეიძლება განპირობებული იყოს სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობის არასწორი ღირებულებით ან გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლის შემცირებით. სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობის არასწორი ღირებულებები, თავის მხრივ, განპირობებულია სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობის არასწორი აღრიცხვით ან დაქირავებული პირების მიერ სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების მოპარვით. ანალოგიურად, გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლის დანაკარგი გამოწვეულია ბუღალტრულ აღრიცხვაში დაშვებული შეცდომებით ან დაქირავებული პირების მიერ თანხების მითვისებით, თუ გაყიდვა არ აღირიცხა.

(2) სისტემები

ტექნიკური რისკები დაკავშირებულია კომპანიის მიერ საქმიანობის განხორციელებისას გამოყენებულ ტექნოლოგიასთან.

1) მონაცემების უსაფრთხოება

ყოველი დღის ბოლოს სათავე ოფისში მონაცემების გადავზავნა არაადეკვატური იქნება, თუ შესაძლებელია დღის განმავლობაში კომპიუტერული სისტემის გაუმართაობა, რაც გამოიწვევს დღის განმავლობაში განხორციელებული ოპერაციების შესახებ მონაცემების დაკარგვას.

2) შეკვეთის შეყოვნება

მიუხედავად იმისა, რომ EPOS სისტემა თავს უყრის სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების შესახებ ინფორმაციას, მარაგის ხელახლა შეკვეთა დიდ დროს უკავშირდება. ცენტრალიზებული შესყიდვის მიზნით, სათავე ოფისში მონაცემების გადაგზავნა შეიძლება გარკვეულ ფასდაკლებებს უზრუნველყოფდეს, მაგრამ 10 დღიანი ვადის შედეგად, შეიძლება მალაზიას მარაგის წყვეტაც ჰქონდეს.

არასამეწარმეო სტრატეგიული რისკები

ეს რისკები წარმოიშობა კომპანიის ჩვეული საქმიანობისგან დამოუკიდებელი, გარე ფაქტორების გამო, ან იმ გარემოს ზემოქმედების შედეგად, სადაც საქმიანობას ახორციელებს.

(1) წარმოება

აღბათობა, რომ მზის შუქი კომპანიის ზოგიერთ პროდუქტს პოტენციურად საზიფათოს გახდის, შეამცირებს გაყიდვებს და შესაძლოა, აუცილებელი გახდეს სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობის ქსელიდან ამოღება.

(2) შემთხვევა

„ჰუდმა“ შესაძლოა ზარალი განიცადოს, საწყობში ხანძრის გაჩენის შემთხვევაში.

ბიზნესის სტრატეგიული რისკები

დარგთან/საქმიანობასთან დაკავშირებული გარე რისკები; კომპანია მათ, ძირითადად, ვერ აკონტროლებს.

(1) მაკროეკონომიკური რისკი

კომპანია დამოკიდებულია ერთ საბაზრო სექტორზე და მგრძნობიარეა, ამ სექტორში არსებული კონკურენციის მიმართ.

(2) მოთხოვნა პროდუქციაზე

ყველაზე მნიშვნელოვანი სოციალური ცვლილება, საგარეოდ, მოდაში ცვლილებაა. „ჰუდს“ არ შეუცვლია თავისი პროდუქციის დიზაინი 4 წლის განმავლობაში, ამ სფეროში ნაკლები ინვესტიციის გამო. მოდას უფრო ხშირი ცვლილებები ახასიათებს, ვიდრე 4 წელია, რის გამოც „ჰუდს“ შეიძლება შეუმცირდეს გაყიდვები, თუ მომხმარებლები ახალი დიზაინის საგარეო ტანსაცმლის ძებნას დაიწყებენ. „ჰუდი“ შესაძლოა, ასევე, მგრძნობიარე იყოს სეზონური ცვლილებებისადმი.

(3) კორპორაციული რეპუტაცია

ამ კატეგორიის რისკები ეხება „ჰუდის“, (იმედია) როგორც კარგი ხარისხის ტანსაცმლის მიმწოდებლის, საერთო იმიჯს ბაზარზე. ამ რეპუტაციას შეიძლება ზიანი მიაღვეს წარმოების პროცესთან დაკავშირებული პრობლემებით.

ბ) რისკების სახეობების განსაზღვრა/სურათის შექმნა

რისკების იდენტიფიცირებით და ეფექტების გამოვლენით „ჰუდს“ შეუძლია შეაფასოს მოსალოდნელი შედეგები და, შესაბამისად (საჭიროების შემთხვევაში), განიხილოს მათ შესამცირებლად ან თავიდან ასაცილებლად მისაღები ზომები.

„ჰუდისთვის“ რისკების პოტენციური ეფექტები და ამ რისკების დაძლევის მეთოდები ქვემოთ არის ახსნილი.

საოპერაციო რისკები

(1) უზუსტობები ბუღალტრულ აღრიცხვაში

„ჰუდისთვის“ პოტენციური ეფექტია, გაყიდვისთვის ხელმიუწვდომელი მარაგის გამო, შემოსავლის დაკარგვა ან შემოსული თანხების აღურიცხაობა. საეჭვოა, რომ მთლიანი თანხა მნიშვნელოვანი იყოს, ვინაიდან დაქირავებულ პირებს ქურდობაზე წასვრების შეეშინდებათ.

რისკის შემცირება შესაძლებელია კონტროლის ისეთი დამატებითი მექანიზმების შემოღებით, როგორიცაა თითოეული გაყიდვისას ქვითრის გაცემა და მაღაზიის ხელმძღვანელის მიერ სალაროს შემოწმება. სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობის დაკარგვის გამოვლენა შესაძლებელია მაღაზიების უფრო ხშირი შემოწმებით ან ვიდეოთვალით.

(2) სისტემები

1) მონაცემთა უსაფრთხოება

„ჰუდისთვის“ პოტენციური ეფექტი შედარებით მცირეა; ერთი მაღაზიის გაყიდვების შესახებ დეტალური ინფორმაცია შეიძლება ნაწილობრივ დაიკარგოს ერთ დღეში. თუმცა, გაყიდვებიდან ნაღდი ფული კვლავ ხელმისაწვდომი იქნება, რაც ამცირებს ფაქტობრივ ზარალს.

შესაძლებელია განხორციელდეს დამატებითი პროცედურა – ოპერაციები განხორციელებისთანავე დაფიქსირდეს სათავო ოფისში, ინტერნეტკავშირის საშუალებით. „ჰუდს“ არჩევანის გაკეთებაში დაეხმარება შესაბამის ბმულებთან დაკავშირებული დანახარჯების შედარება ხარვეზის ალბათობასთან.

2) მარაგის შეკვეთის შეყოვნება

„ჰუდისთვის“ პოტენციური ეფექტია გაყიდვების უშუალო დანაკარგი, თუ მომხმარებლები ვერ შეძლებენ მათთვის საჭირო ტანსაცმლის შეძენას. გრძელვადიან პერიოდში, თუ უფრო ხშირად ამოიწურება მარაგი, მომხმარებლები აღარ მივლენ მაღაზიაში, ვინაიდან არ ექნებათ იქ სასურველი პროდუქტის პოვნის იმედი.

რისკის შემცირება შესაძლებელია, თუ მაღაზიებს ნებას მისცემენ, საქონელი პირდაპირ მწარმოებლისგან შეუკვეთონ EPOS მასშტაბური სისტემის გამოყენებით. მაღაზიების ინტერნეტით უზრუნველყოფასა და მიწოდებული საქონლის ღირებულების შესაძლო ზრდას დანახარჯები თან ახლავს, თუმცა, ამ დანახარჯების გაწევა ჯობს რეპუტაციის დაკარგვას.

სხვა სტრატეგიული რისკები

(1) წარმოება

„ჰუდზე“ ეფექტი ექნება მომხმარებლებისთვის ზიანის ანაზღაურების ალბათობას და პრობლემების მოგვარებამდე პროდუქციის შემოსავლის დაკარგვა.

რისკის შემცირება შესაძლებელია „ჰუდის“ მიერ პრეტენზიების სერიოზულად განხილვითა და მისი დასაბუთებულობის დადგენით და არა უგულვებელყოფით. მომავლისთვის, მიმწოდებლებისგან უნდა მიიღონ გარანტიები, რომ პროდუქცია უსაფრთხოა და დაზღ-

ვეულია დაზიანების ან, სხვა შემთხვევებში, მომხმარებლების მხრიდან შესაძლო პრეტენზიების წინააღმდეგ.

(2) შემთხვევა

საწყობში ხანძრის მთავარი ეფექტებია მარაგის დაკარგვა და მათი ჩანაცვლებით გამოწვეული დანახარჯები. ასევე, წარმოიშობა გაყიდვებთან დაკავშირებული დანახარჯები, თუ მარაგის ნაკლებობის გამო, მომხმარებლის მოთხოვნა არ დაკმაყოფილდა და, სავარაუდოდ, შემდგომ გაყიდვებთან დაკავშირებული დანახარჯი, რამდენადაც მომხმარებლები სხვაგან შეიძენენ პროდუქციას.

გაყიდვების პოტენციური დანაკარგების თავიდან აცილება შესაძლებელია სარეზერვო მარაგის სხვაგან განთავსებითა და ხანძრის წინააღმდეგ დაზღვევით.

ბიზნესის სტრატეგიული რისკები

(1) მაკროეკონომიკური რისკი

„ჰუდისთვის“ პოტენციური ეფექტი მეტწილად დამოკიდებულია მის უნარზე, შეადგინოს ტანსაცმლის შესაფერისი კოლექცია. ნაკლებად სავარაუდოა, რომ პალტოებზე და ა.შ. მოთხოვნა ნულამდე დაეცეს, ასე, რომ, ამ მხრივ, გარკვეული გაყიდვები მოსალოდნელია. ამასთან, კონკურენციის ზრდამ შესაძლოა განაპირობოს გაყიდვების შემცირება, რაც, გარკვეული დივერსიფიკაციის განუხორციელებლობის შემთხვევაში, ავტომატურად იმოქმედებს „ჰუდის“ მთლიან გაყიდვებზე.

„ჰუდს“ რისკების შემცირება შეუძლია 2 გზით: **სხვა სფეროებში დივერსიფიკაციით**. კომპანია, ყიდის რა საგარეო ტანსაცმელს, შეუძლია სხვა საგარეო საქონლით ვაჭრობაც, როგორიცაა კარვის მოწყობილობა. ეს რისკის დივერსიფიკაციის ერთ-ერთი გზაა. მას, ასევე, შეუძლია განაახლოს **საოპერაციო ლევერიჯი**, ფიქსირებული დანახარჯების ბრუნვასთან შეფარდებით.

(2) პროდუქციაზე მოთხოვნა

მოთხოვნისა და კონკურენტების სასარგებლოდ გაყიდვების შემცირების რისკმა შეიძლება საფრთხე შეუქმნას „ჰუდს“, საქმიანობის გაგრძელების თვალსაზრისით.

ამ რისკის შემცირება შესაძლებელია „ჰუდის“ სავაჭრო ნიშნის შენარჩუნებისა და განვითარების ფართო სტრატეგიით. პროდუქციის ხაზის არგანახლება, ამ კუთხით, შეცდომაა, რადგან სავაჭრო ნიშანი შეიძლება გაუფასურდეს, თუ პროდუქცია ვეღარ დააკმაყოფილებს მომხმარებელთა შეცვლილ გემოვნებას. აქედან გამომდინარე, საბჭომ უნდა იზრუნოს სათანადო ინვესტიციებზე, პროდუქციის განახლებისა და ახალი პროდუქციის შემოტანის მიზნით.

(3) კორპორაციული რეპუტაცია

„ჰუდი“ არა მარტო უკან მობრუნებული პროდუქციის გამო დაკარგავს გაყიდვებს, არამედ მომავალი გაყიდვების დაკარგვითაც, თუ მომხმარებლები მიიჩნევენ, რომ მისი პროდუქცია აღარ არის ხარისხიანი. ტანსაცმლის სხვა საცალო გამყიდველები ამ საკითხს სერიოზულად აღიქვამენ; საკმარისია ერთხელ დიკარგოს ხარისხთან მიმართებაში რეპუტაცია, უდავოდ, რთულია მისი კვლავ მოპოვება. მთლიანი კორპორაციული რეპუტაციის შელახვის პოტენციური ეფექტი გამოიწვევს „ჰუდის“ გაყიდვების შემცირებასა, და, საბოლოოდ, საწარმოს გადარჩენასთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

რეპუტაციის დაკარგვისგან თავის დაცვა შესაძლებელია ხარისხის კონტროლის ისეთი გამკაცრებული პროცედურებითა და პროცესების შემოღებით, როგორიცაა „ხარისხის ერთიანი მართვა“.

მე-4 კითხვა

ტექსტის მინიშნება, მე-4, მე-7 და მე-8 თავები.

ექსპერტის რჩევა. ეს შეკითხვა კარგი მაგალითია, თუ როგორ შეიძლება კითხვამ სხვადასხვა ორგანიზაციები მოიცვას. (ა)-ში შეკითხვის დეტალებში ყურადღება გამახვილებულია კონტროლის მექანიზმებსა და რისკების მართვას შორის კავშირზე. (ა)-ს პირველი ნაწილის პასუხი სცენარის მაგალითებს უნდა მოიცავდეს და რისკებისა და კონტროლის მიმოხილვისას, უნდა წარმოადგინოთ „ელ-ემ-ენის“ ადეკვატური კონტროლის მექანიზმების გარკვეული მაგალითები.

დაკვირვებით უნდა წაიკითხოთ (ბ), რათა გაიგოთ შეკითხვის არსი; უნდა აჩვენოთ, რამდენად შეაქვს წვლილი აუდიტის კომიტეტის მუშაობაში პროფესიონალი ხელმძღვანელების მიერ განხორციელებულ მიმოხილვას. პასუხი უნდა დაიწყოს აუდიტის კომიტეტის საქმიანობის განსაზღვრით, შემდეგ განიხილოთ აღნიშნული მიმოხილვის მნიშვნელობა, ინფორმაციის სხვა წყაროებთან შედარებით.

(გ)-ში ვერ იქნებით ზედმეტად თეორიული; პრინციპების ნებისმიერი ახსნა უნდა ეხებოდეს მათ გავლენას აუდიტის კომიტეტსა და საბჭოს მიმოხილვაზე. სცენარში მოცემული ინფორმაციიდან შერჩეული მაგალითები კარგი არგუმენტები იქნება. თუ გახსოვთ საბჭოს მოვალეობები, რეგულარული და წლიური მიმოხილვების წარმოებასთან და შესაბამის ძირითად ელემენტებთან დაკავშირებით, კარგ შეფასებას დაიმსახურებთ.

იოლი ქულები. კითხვა არ მოიცავს განსაკუთრებით ადვილ ნაწილებს, მაგრამ, მთლიანობაში, კარგი მაგალითია მოცემული, თუ რას შეიძლება ნიშნავდეს კორპორაციული მართვა.

შეფასების სქემა

	ქულები
(ა) 3 ქულამდე, რისკების მართვის დანიშნულების ანალიზისთვის	3
3 ქულამდე, რისკების მართვის მნიშვნელობის დასაბუთებისთვის	3
3 ქულამდე, რისკების მართვისა და შიდა კონტროლის სისტემის ურთიერთქმედების ახსნისთვის	3
	9
(ბ) 3 ქულამდე, ხელმძღვანელობის მხრიდან მიმოხილვის საჭიროებისა და მნიშვნელობისთვის	3
2 ქულამდე, რწმუნების სხვა წყაროებისთვის	2
	5
(გ) 8 ქულამდე, მიმოხილვის სხვადასხვა ელემენტების ახსნისთვის. მაღალი ქულების მისაღებად, პასუხი უნდა მოიცავდეს რეგულარული და წლიური მიმოხილვის დეტალებს და მიესადაგებოდეს სცენარში მოცემულ ინფორმაციას.	8
4 ქულამდე, სხვადასხვა ინფორმაციის გამჟღავნების ახსნისთვის. მა-	

ღალი ქულების მისაღებად, პასუხი უნდა მოიცავდეს საბჭოს უფლება-მოვალეობების განსაზღვრას, რისკების მართვის კუთხით მიღებულ ზომებსა და, ასევე, საბჭოს მხრიდან რისკების მართვის მიმოხილვას. მაქსიმალური

4

11

25

ა) რისკების მართვის დანიშნულება

რისკის მისაღები ღონისა და სტრატეგიის შესაბამისობაში მოყვანა

ორგანიზაციის სტრატეგიაში „ელ-ემ-ენის“ საბჭომ უნდა განსაზღვროს, რა რისკებია მისაღები. რისკების მართვა მოიცავს ისეთი რისკების მართვის სისტემებსა და პროცესებს, რომელთა საკუთარ თავზე ასაღებადაც, არსებული სტრატეგიების შესაბამისად, საბჭო მზად არის.

რისკების მოგვარების თანმიმდევრული სტრუქტურის/მოდელის ჩამოყალიბება

რისკების მართვის თანმიმდევრული მოდელი „ელ-ემ-ენს“ დაეხმარება აშკარა ფინანსური შედეგების მქონე რისკების (დანახარჯის სუსტი კონტროლი, უიმედო ვალების გამო შემოსავლის დაკარგვა) ნაკლებად აშკარა ფინანსური შედეგების მქონე რისკებთან შედარებაში (უკმაყოფილო მოქირავნე). მოდელი, ასევე, უნდა მოიცავდეს მითითებებს, რომლის გამოყენებასაც თანამშრომლები შეძლებდნენ საქმიანობის ყველა სფეროში.

რისკებზე რეაგირების სტრატეგიების განვითარება

რისკების მართვის პროცესმა უნდა გამოავლინოს და შეაფასოს რისკები (მაგალითად, აღწერილი მაღალი-საშუალო-დაბალი მეთოდით) და, აქედან გამომდინარე, მოამზადოს ინფორმაცია, რომელიც ხელმძღვანელობას რისკებზე რეაგირებისთვის ესაჭიროება: საკუთარ თავზე აიღონ რისკი, შეამცირონ, აღმოფხვრან თუ გადასცენ სხვას.

რისკების მართვის მნიშვნელობა

ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება

რისკების მართვის მოდელმა შეიძლება უზრუნველყოს რისკების მართვის სარგებლისა და დანახარჯების შედარება. მას, ასევე, შეუძლია დაეხმაროს ღირებულებების იმის გადაწყვეტაში, უნდა ისარგებლონ თუ არა, მაგალითად, უძრავ ქონებაში ინვესტიციების განხორციელების ხელსაყრელი შესაძლებლობით.

სიურპრიზებისა და დანაკარგების შემცირება

რისკების რეესტრში რისკის გამოვლენით მისი მართვის პროცესმა უნდა შეამციროს მოულოდნელობები. მაგალითად, უძრავი ქონების მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის რისკის გამოვლენამ ხელი უნდა შეუწყოს რეგულარული მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის პროგრამას, რათა დაძლეულ იქნეს ქონების სახესა და გამოყენების ვადასთან დაკავშირებული რისკები.

რეპუტაციის შენარჩუნება

რამდენადაც „ელ-ემ-ენი“ საქველმოქმედო ორგანიზაციაა, მისი, როგორც კარგი კორპორაციული მოქალაქის, რეპუტაცია ძალიან მნიშვნელოვანია. რისკების მართვა უნდა დაეხმაროს მის რეპუტაციასთან დაკავშირებული ისეთი რისკების თავიდან აცილებაში, როგორიცაა მოიჯარეების მიმართ არასწორი მიდგომა ან მარეგულირებელი მოთხოვნების შეუსრულებლობა.

რისკების მართვა და შიდა კონტროლის სისტემა

შიდა კონტროლი ხელმძღვანელობის მიერ ორგანიზაციული მიზნებისა და დასახული ამოცანების მიღწევისთვის განხორციელებული ქმედებაა. შიდა კონტროლი მჭიდროდაა დაკავშირებული ორგანიზაციის სტრატეგიებთან, და აქედან გამომდინარე, ასევე, ეხება რისკების მართვას, რომელიც დამოკიდებულია ორგანიზაციის სტრატეგიებზე. შიდა კონტროლი შედგება 2 ელემენტისგან:

- (1) კონტროლის გარემო, სადაც კონტროლი ხორციელდება და რომლის ფარგლებშიც რისკებისადმი დამოკიდებულება მნიშვნელოვანი ელემენტებია. ღირებულებებსა და დაქირავებულ პირებს შორის კომუნიკაცია კონტროლის გარემოს მთავარი ელემენტია;
- (2) შიდა კონტროლის მექანიზმები, რომლებიც მაშინ იწერება, თუ მათი სარგებელი გადაწყვეტილების დანახარჯებს; კონტროლი ორიენტირებულია ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების დაძლევაზე, რასაც აშკარა სარგებელი ექნება. რამდენადაც რისკები, როგორც ამ შემთხვევაში, გავლენას ახდენს საქმიანობის სხვადასხვა სფეროებზე, აუცილებელია სხვადასხვა სახის კონტროლი; ფინანსური კონტროლი მნიშვნელოვანია, მაგრამ არ იქნება საკმარისი.

„ელ-ემ-ენის“ რისკების კონტროლის ძირითადი მექანიზმებია, მაგალითად, დებიტორების მართვა, მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის (შენობების მოვლის) ინსპექტირება და რეგისტრირებას, ახალი ინვესტიციების ფინანსური შეფასება და მოიჯარის კმაყოფილების შესახებ გამოკითხვები, ასევე, ბუღალტრული აღრიცხვა, კანონთან შესაბამისობასთან და ხარჯის შემცირებასთან დაკავშირებული კონტროლის მექანიზმები.

ბ) აუდიტის კომიტეტის როლი შიდა კონტროლში

კორპორაციული მართვის მითითებების თანახმად, აუდიტის კომიტეტები პასუხს აგებენ დისციპლინისა და კონტროლის გარემოს შექმნაზე. აღნიშნულისთვის, მათ უნდა მიიღონ გარანტია, რომ შიდა კონტროლი ეფექტურად მუშაობს და უზრუნველყოფს რისკებზე რეაგირებას.

ხელმძღვანელთა მხრიდან მიმოხილვის მნიშვნელობა

ხელმძღვანელთა მიმოხილვა აუდიტის კომიტეტს აწვდის კონტროლის სისტემებით მოცული ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების ეფექტურად მართვის მტკიცებულებებს. იგი აუდიტის კომიტეტს მიანიშნებს ხელმძღვანელთა მხრიდან განხორციელებული შიდა კონტროლისა და რისკების მონიტორინგის მასშტაბსა და ხარისხზე; არსებული რისკების ადეკვატურია თუ არა ჩატარებული მიმოხილვა? მიმოხილვა უნდა იყოს იმის დამადასტურებელი უკუკავშირი, რომ კონტროლის სისტემები უმჯობესდება.

მტკიცებულების სხვა წყაროები

შიდა კონტროლის ხელმძღვანელთა მხრიდან მიმოხილვა ინფორმაციის ერთადერთი წყარო არაა, ამიტომ აუდიტის კომიტეტი იმ თანამშრომლებისგანაც უნდა იღებდეს ანგარიშებს, რომლებიც მნიშვნელოვან და მაღალი რისკის მატარებელ საქმიანობას ახორციელებენ, როგორიცაა უძრავ ქონებაში ინვესტიციების განხორციელება. მათ, ასევე, უნდა მიიღონ ანგარიშები მაკონტროლებელი ფუნქციებისგან, როგორიცაა ადამიანური რესურსები ან შიდა აუდიტი

(საჭიროების შემთხვევაში). ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია გარე წყაროებიდან, როგორცაა გარე აუდიტი ან საკონტროლო ვიზიტები.

გ) (1) შიდა კონტროლის მექანიზმების მიმოხილვა

გაერთიანებული სამეფოს თარნბულის კომიტეტი ხაზს უსვამს შიდა კონტროლის რეგულარული და წლიური მიმოხილვის, როგორც რისკების შემცირებასთან, სტრატეგიული მიზნების დაცვასთან, დაინტერესებული მხარეების მიმართ პასუხისმგებლობების შესრულებასა და მაღალ დონეებზე ანგარიშვალდებულების შექმნასთან დაკავშირებით, ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილის მნიშვნელობას.

რეგულარული მიმოხილვა

რეგულარული შემოწმება რისკების შემცირების სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია. აუდიტის კომიტეტი, სავარაუდოდ, პასუხისმგებელი იქნება ამ მიმოხილვაზე. საუკეთესო პრაქტიკის მიხედვით, წელიწადში, სულ მცირე, 3-ჯერ უნდა გაიმართოს აუდიტის კომიტეტის კრება; სწორედ ამდენჯერ უნდა განხორციელდეს მიმოხილვა. მისი შედეგები უნდა ეცნობოს საბჭოს.

მიმოხილვა უნდა მოიცავდეს შემდეგ სფეროებს:

1) რისკის შეფასება

გამოავლინა და შეაფასა თუ არა „ელ-ემ-ენმა“ ყველა მნიშვნელოვანი ფინანსური და არაფინანსური რისკი? ეს ძალიან აქტუალური საკითხია, რისკების მრავალფეროვნებისა და ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკების სამართავად გამოყოფილი მწირი რესურსის შემთხვევაში.

2) ხელმძღვანელობის რეაგირება

არის თუ არა რეაგირება ადეკვატური? მაგალითად, რა დონის რისკები (მხოლოდ ნაკლები ალბათობის, მცირე შედეგების რისკები თუ ნებისმიერი სხვა) უნდა გაწიოს „ელ-ემ-ენმა“, დამატებითი ზომების მიღების გარეშე?

3) კონტროლის ეფექტურობა

განსახილველია შიდა კონტროლის მექანიზმების ეფექტურობა, რისკების დაძლევის კუთხით. საბჭომ უნდა განიხილოს რისკების რეალიზების შემთხვევების შესამცირებელი მექანიზმები, ასევე, კონტროლის არაეფექტურობის ნებისმიერი მტკიცებულება და გამოვლენილი ხარვეზები. საბჭომ უნდა განიხილოს ისეთი მონაცემები, როგორიცაა უიმედო ვალების წარმოშობა, ფართობების გაქირავების აღრიცხვა და მოქირავნეების საჩივრები.

წლიური მიმოხილვა

შიდა კონტროლის წლიური მიმოხილვა უფრო ფართო მასშტაბის უნდა იყოს, ვიდრე რეგულარული მიმოხილვაა, უნდა მოიცავს საქველმოქმედო ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები და მთლიანი საბჭოს და არა მხოლოდ, აუდიტის კომიტეტის მიერ განხორციელებულ

რციელებული მიმოხილვა. მან უნდა მოიცვას კონტროლისა და რისკების მართვის სისტემები ყველა სფეროში, კერძოდ:

1) რისკების ცვლილებები

განსახილველია ბოლო შეფასების შემდგომ გამოვლენილი რისკებისა და საქველმოქმედო ორგანიზაციის უნარის ცვლილებები, უპასუხოს გარემოპირობების ცვლილებებს. მაგალითად, საბჭო განიხილავს საქველმოქმედო ორგანიზაციის კრედიტუნარიანობის რეიტინგის ნებისმიერ ცვლილებას, ასევე, გრძელვადიან ტენდენციებს, როგორცაა დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობის სტრუქტურის ცვლილება.

2) მონიტორინგი

უნდა განისაზღვროს ხელმძღვანელთა მხრიდან განსახორციელებელი რისკებისა და კონტროლის მონიტორინგის მასშტაბი და ხარისხი, ასევე, შიდა აუდიტის აუცილებლობა. მიმოხილვისას ყურადღება უნდა დაეთმოს საკითხს, უნდა გაიზარდოს თუ არა რეგულარული მიმოხილვის მასშტაბი და სიხშირე.

3) საბჭოსთვის მოხსენება

განსახილველია საბჭოსთვის მოსამზადებელი მოხსენებების/ანგარიშების მოცულობა და სიხშირე; მაღალი სიხშირის, მაღალი ალბათობის მქონე რისკების შესახებ ანგარიშები უფრო რეგულარულად უნდა მომზადდეს.

4) მნიშვნელოვანი ასპექტები

განსახილველია კონტროლის მნიშვნელოვანი მექანიზმები, წარუმატებლობები და ხარვეზები, რომლებიც ფინანსურ ანგარიშგებაზე არსებით გავლენას ახდენს, მაგალითად, უძრავი ქონების პორტფელის მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები.

5) აქციონერებთან კომუნიკაცია

განსახილველია რისკებთან დაკავშირებული ამოცანების, საკონტროლო მაჩვენებლებისა და რისკის სამართავად მიღებული ზომების შესახებ დაინტერესებული მხარეებისთვის ინფორმაციის მიწოდების საკითხი.

(2) წლიურ ანგარიშგებაში ინფორმაციის გამჟღავნება

კანონმდებლობასთან და სხვა მარეგულირებელ ნორმებთან შესაბამისობის შესახებ ანგარიში წლიური ანგარიშგების მნიშვნელოვანი ნაწილია, რომლითაც „ელ-ემ-ენი“ ადასტურებს მის მიერ რეგულირების წესებისა და დაინტერესებული მხარეების განსხვავებული მოთხოვნების შესრულებას.

პასუხისმგებლობა

საბჭომ, ასევე, უნდა აღიაროს თავისი პასუხისმგებლობა „ელ-ემ-ენის“ კონტროლის სისტემებთან დაკავშირებით და მიმოხილოს მისი ეფექტურობა.

რისკების მართვა

თარნულის ანგარიშის რეკომენდაციით, საბჭომ, როგორც მინიმუმი, უნდა გაამჟღავნოს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რა გაკეთდა რისკების მართვის კუთხით და როგორ შეამოწმა მან რისკების მართვის პროცესის ეფექტიანობა. საბჭომ უნდა ახსნას პროცესის

შეზღუდვები (იგი მიზნად ისახავს რისკების მართვას და არა რისკის აღმოფხვრას) და გაამჟღავნოს ნებისმიერი მასალა, აღმოჩენილი პრობლემების ან ხარვეზების შესახებ.