

სსიპ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი  
საფინანსო, საბანკო და სადაზღვევო საქმის დეპარტამენტი

ირაკლი მარგველაშვილი

საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის პრობლემები და  
სრულყოფის გზები საქართველოში

სპეციალობა: ბიზნესის ადმინისტრირება

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარდგენილი

ავტორ ე ფ ე რ ა ტ ი

ბათუმი 2021

ნაშრომი შესრულებულია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის, საფინანსო, საბანკო და სადაზღვევო საქმის დარგობრივ დეპარტამენტში.

- სამეცნიერო ხელმძღვანელები:** **ვლადიმერ ღლონტი,**  
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი;
- გიორგი ღავთაძე,**  
ეკონომიკის დოქტორი, ქუთაისის აკაკი წერეთლის უნივერსიტეტის პროფესორი
- უცხოელი შემფასებელი** **ნატალია ვდოვენკო,**  
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, უკრაინის ბიორესურსებისა და ბუნებათსარგებლობის ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი
- შემფასებლები:** **ასიე ცინცაძე,**  
ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი
- იოსებ არჩვაძე,**  
ეკონომიკის დოქტორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის პროფესორი
- ზადრი გეჩაია,**  
ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

დისერტაციის დაცვა შედგება 2021 წლის 25 ივნისს, 12:00 საათზე, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს მიერ შექმნილ სადისერტაციო კომისიის სხდომაზე.

მისამართი: ქ. ბათუმი, ნინოშვილის ქ. №35, აუდ. №430.

**სადისერტაციო საბჭოს მდივანი**

**ბიზნესის მართვის დოქტორი, ასისტენტ პროფესორი: ლეილა ცეცხლაძე**

სადისერტაციო ნაშრომის გაცნობა შესაძლებელია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ილია ჭავჭავაძის ბიბლიოთეკაში (ქ. ბათუმი, ნინოშვილის №35)

## შესავალი

„ჩვენ არც ისე მდიდრები ვართ, რომ რისკები არ ვმართოთ!“

პოლ კლარკი

**პრობლემის აქტუალობა.** საზოგადოების მუდმივი მოთხოვნილება სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებაზე განაპირობებს საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის საკითხის კვლევის აქტუალობას. ამ რისკების მართვის აუცილებლობა თანამედროვე ეკონომიკური სისტემისთვის ორთოდოქსულ ჭეშმარიტებად იქცა, ის ერთგვარი აქსიომაა, რომელმაც უპირობო რეფლექსების კატეგორიაში გადაინაცვლა.

საინვესტიციო აქტივობის ზრდის აუცილებლობა, პერსონალის კვლიფიკაციის მუდმივი ამაღლება, ეკონომიკური პროცესების დინამიურობის მატება ქმნის საინვესტიციო პროცესების მართვის სრულყოფის მოთხოვნას. ამასთან, გარემოს ცვლილებებთან შესაბამისობაში გარდაქმნის საჭიროება, დეტალიზაციის მუდმივად მზარდი მოთხოვნა, და ინვესტიციათა ეფექტიანობის შეფასების მეთოდებში მანკიერი მხარეების არსებობა, განაპირობებენ საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის აუცილებლობას და რისკის ანალიზის ეფექტიანობის გაზრდის მნიშვნელობას. სარწმუნო სტატისტიკური ინფორმაციის მონაცემების არ არსებობისა და ინსაიდერულ ინფორმაციაზე წვდომის სირთულის ფონზე, თანამედროვე ხედვების დანერგვა მართვის პროცესში ახალი შესაძლებლობების რეალიზების ალბათობას ზრდის. ამიტომ საინვესტიციო პროცესების მონაწილეთა წინაშე მდგარი ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით საჭიროა რისკ-ორიენტირებული მეთოდების დანერგვა, რომელიც თავის თავში გულისხმობს საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის მიმართ კომპლექსურ მიდგომას.

როგორც ცნობილია, რისკის მენეჯმენტი წინასწარ ხედავს იმ მოვლენებს, რომელებიც მიზანმიმართულად გვინდა თავიდან ავირიდოთ (ბიზნესის რისკი) ან ხედავს იმას, რაც გვინდა რომ მივიღოთ (ბიზნესის შესაძლებლობები). ანუ, საინვესტიციო რისკ-მენეჯმენტი გვეხმარება:

- ა) ორგანიზაციის უნიკალური რისკების იდენტიფიცირებაში (ბიზნესის ზრდასთან ერთად რისკებიც იცვლება);
- ბ) ბიზნესის შესაძლებლობების იდენტიფიცირებაში;

გ) მექანიზმების შემუშავებაში, რომლებიც შემდეგ ჩვენი ბიზნესის გზამკვლევი ხდება რისკიან გარემოში/სამყაროში.

რისკ-მენეჯმენტი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია ბიზნესის დაცვისა და მისი ზრდისთვის. თუმცა ის ყველაზე ნაკლებადაა დისკუსიის თემა ბიზნესმენებისთვის. ამას შეიძლება იწვევდეს მეწარმის მიერ რისკების მემკვიდრეობითი აღქმა და შეგრძნება. თუ მათი ბიზნესი ჩავარდა, მაშინ ეს პირადულია. თუ გაყიდვები ეცემა, მაშინ ის პირდაპირ ურტყამს ჩვენს ბიუჯეტს. მიუხედავად ამისა, რისკების გაგება სხვაა და მათზე ზემოქმედება სხვა, რომელსაც რისკის მენეჯმენტი წარმოქმნის.

თუ, ბიზნესის მეპატრონე განავითარებს რისკების ანალიზის სისტემურ გზას და შეიმუშავებს რისკების მართვის გეგმას, მაშინ ეს პირდაპირ სამეწარმეო რისკის მენეჯმენტის იმპლემენტაციას ნიშნავს. ამრიგად, რამდენადაც რისკის მართვა ასე მნიშვნელოვანია მეწარმისთვის, ამდენად ის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი შესაძლებლობაა ბიზნესის წარმატებულ კომპანიად გადაქცევისთვის.

საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტი არის ბიზნეს-სტრატეგიის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში რისკის ზემოქმედების სისტემური აღქმითა და მათი მართვის გეგმის წარმოებით. ის მოიცავს რისკების მართვისა და შესაძლებლობების გამოვლენის მეთოდებსა და პროცესებს ბიზნესში.

რისკ-მენეჯმენტი ასევე ქმნის გზას მემკვიდრული რისკებისა და შესაძლებლობების გამოვლენისთვის. ის შეიცავს ამ რისკების შეფასებას იმის მიხედვით, თუ რამდენად შესაძლებელია ესა თუ ის მოვლენა მოხდეს. ანუ, რისკ-მენეჯმენტი ბიზნესმენებს ეხმარება უპასუხონ კითხვებს:

1. რა საფრთხე ემუქრება მათ ბიზნესს?
2. რამდენად შესაძლებელია ეს მოხდეს?
3. რამ შეიძლება მოახდინოს მათ ბიზნესზე ზეგავლენა ახლო ან შორეულ პერსპექტივაში?
4. როდის უნდა დაიწყო?
5. როგორ უნდა დაიწყო?
6. რა სიხშირით უნდა გადააფასონ თავიანთი ორგანიზაციის რისკები?

უნდა ითქვას, რომ საინვესტიციო პროცესები მნიშვნელოვანწილად დაფუძნებულია ასევე ფსიქოლოგიაზე. იმაზე, თუ როგორ ვაფასებთ სხვა ადამიანებს, ვიქმნით აზრს მათ საქმიანობაზე, რის საფუძველზე ვიღებთ გადაწყვეტილებებს და რა ახდენს მათზე გავლენას, რა არის მოტივაცია, ემოციები როგორ ზემოქმედებენ ჩვენს პროფესიულ საქმიანობაზე, როგორ ვაგროვებთ ინფორმაციას და რა ინტერპრეტაციას ვუკეთებთ მათ. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ეკონომიკურ პროცესებზე დაკვირვებისას კლასიკური ეკონომიკური ფაქტორების მიღმა დგას ფსიქოლოგიური და ეთნო-კულტურული ფაქტორები, რომლებაც როგორც წესი, ბაზისური მდგომარეობა უკავიათ სხვა ფაქტორებთან მიმართებით.

კლასიკური ეკონომიკური თეორიის ძლიერი მხარეა ის, რომ იგი ადამიანების აზროვნებასა და მოტივაციას ათავსებს ერთგვარ „შავ ყუთში“, გამიზნულად ამარტივებს სუბიექტების ქაოტურ და იდუმალ მოქმედებებს. და ამას აკეთებს იმ მოდელების გამოყენებით, რომლებიც ნაწილობრივ იქედან გამოდიან, რომ ადამიანები ყველა შესაძლო ღირსებასა და ნაკლს განიხილავენ მათივე ინტერესების გადმოსახედიდან, ამის შემდეგ კი იღებენ რაციონალურ გადაწყვეტილებას. ასეთი მიდგომა შეიძლება ქმედითი და სასარგებლოც აღმოჩნდეს, მაგრამ მთელ რიგ შემთხვევებში მას ერთი ნაკლი გააჩნია - იგი აიგნორებს ქცევაზე მოქმედ ფსიქოლოგიურ და სოციალურ ფაქტორებს. ადამიანები არ არიან გამომთვლელი მანქანები. პირიქით, ემოციური სუბიექტები არიან, რომელთა გადაწყვეტილების მიღებაზეც გავლენას ახდენს მოცემული მომენტისთვის არსებული მდგომარეობა, ადგილობრივი სოციალური ქსელები და ნორმები, ასევე აზროვნების ზოგადი მოდელი. თითოეული ამ ფაქტორებიდან განსაზღვრულ ზემოქმედებას ახდენს ადამიანების დამოკიდებულებაზე იმის მიმართ თუ რა არის მათთვის სასურველი, შესაძლებელი ან დასაშვები. ახალი ინსტრუმენტები, რომლებიც აიგება ადამიანური ფაქტორის ყოველმხრივი გათვალისწინებით, არ ანაცვლებს ამჟამად მოქმედ პოლიტეკონომიურ მიდგომას, რომელიც თავის მხრივ ემყარება თითოეული ადამიანის პირადი ინტერესების სტიმულირებას, არამედ კიდევ უფრო ავსებს და აძლიერებს მათ.

ამიტომ, აქტუალურია საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის სრულყოფის საკითხების რეალიზება მენტალური, ფსიქოლოგიური ღონისძიებების გატარებით.

**მიზნები და ამოცანები.** სადისერტაციო ნაშრომის მიზანია შევიმუშაოთ თეორიული და მეთოდური ბაზა საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის კულტურის განვითარებისა და რისკ-მენეჯმენტის ეფექტური მექანიზმების შექმნისა და პრაქტიკული რეალიზებისთვის საქართველოში. დასახული მიზნის მისაღწევად აუცილებელია შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტა:

- საინვესტიციო პროექტის რისკის დეფინიციის დაზუსტება, მისი სუბიექტური აღქმის თავისებურებების შეფასება და ამ აღქმების გავლენის ანალიზი საინვესტიციო პროექტების მართვის პროცესზე;
- საინვესტიციო პროექტის რისკის მართვის არსებული პრაქტიკისა და ამ სფეროში მოქმედი საერთაშორისო სტანდარტების ანალიზი;
- ქართულ კომპანიებში საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის დეტალური ანალიზი, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისობრივი კვლევით მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე;
- ქართულ კომპანიებში საინვესტიციო რისკების მართვის პრაქტიკაში გამოვლენილი ნაკლოვანებების იდენტიფიცირება და მათი გამომწვევი მიზეზების კვლევა;
- აღმოჩენილი ხარვეზების გამოსასწორებლად და მათი გამომწვევი მიზეზების აღმოსაფხვრელად თანმიმდევრული, რისკის მართვის სფეროში არსებული საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანილი, რისკ-მენეჯმენტის პოლიტიკის შემუშავება;
- ქართულ კომპანიებში საინვესტიციო რისკის მართვის კულტურის სრულყოფისთვის სხვადასხვა ღონისძიებების დაგეგმვა და კერძო თუ საჯარო სექტორისთვის რეკომენდაციების მიცემა.

**კვლევის ობიექტი და საგანი.** კვლევის ობიექტია ქართულ კომპანიებში საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის არსებული პრაქტიკა, ხოლო კვლევის

საგანია საინვესტიციო პროექტებისას რისკის აღქმასა და სარისკო სიტუაციების მართვასთან დაკავშირებული პროცესები.

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** კვლევის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძვლს წარმოადგენს რისკ-მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტი ISO 31000, მსოფლიო ბანკისა და ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის კვლევები. ჩვენს მიერ დასმულ პრობლემაზე არაერთმა ქართველმა (ლ.ქოქიაური, რ.კაკულია, გ.ღავთაძე, ლ.პაპავა, ნ.ჩიხლაძე, ე.ბარათაშვილი, გ.ცაავა, ნ.ლაზვიაშვილი, ვ.კაკაბაძე), თუ უცხოელმა (პ.მარკოვიცი, უ.მარპი, ფ.ფაბოცი, ა.დამოდარანი, პ.ბერნშტეინი, ჯ.პიტმანი, ჯ.ვან ჰორნი, კ.ბალდინი, ა.შაპკინი) მეცნიერმა მიუძღვნა თავისი შრომა.

ქართველი ავტორების ნაშრომებში საინვესტიციო პროექტის მენეჯმენტი კარგად არის გაშლილი, მისი ცალკეული ეტაპის დეტალურ ანალიზსაც ვხვდებით, მაგრამ რაც შეეხება რისკების მართვის საკითხს (სწორედ, ამიტომ მიზანშეწონილად მივიჩნით ცალკე აღარ გამოგვეყო საინვესტიციო პროექტის არსი, მისი მნიშვნელობა), ხშირად ზოგადი დებულებებით შემოიფარგლებიან და რისკ-მენეჯმენტის სტრუქტურის სქემატურ გადმოცემაზე ჩერდებიან, რომელიც იშვიათად თანხვდება ამ სფეროში დამკვიდრებულ სტანდარტებს. ზოგჯერ გვხვდება რისკის შეფასების კონკრეტული მეთოდის აღწერა, მაგრამ ნაკლებად ვხვდებით მისი გამოყენების პრაქტიკის ან რეალიზების შესაძლებლობების აღწერას, კვლევას.

უცხოელი ავტორების ნაშრომებში საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის საკითხი, როგორც წესი, მათემატიკური აპარატის უნივერსალურობის პრიზმაში ტყდება და ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ სუბიექტური ფაქტორების გავლენის კვლევას. ნაკლებად ხდება მომიჯნავე მიმართულებებში მიღებული შედეგების განზოგადება და ინტეგრირება რისკის მართვის თანამედროვე კონცეფციაში. მიუხედავად იმისა რომ ქვევითი ეკონომიკის სფეროსა და პრაქტიკულ მენეჯმენტში ჩვენს მიერ დასმული პრობლემის მომიჯნავე საკითხებზე მომუშავე მეცნიერების (რ.ტალერი, დ.კანემანი, რ.ლუისი, დ.არიელი) კვლევები რისკის მართვის საკითხის ეფექტური გადაწყვეტის შესაძლებლობებს შეიძლება გვთავაზობდნენ, მაინც არ ხდება ამ შედეგების ჩართვა პრობლემის გადაწყვეტის კომპლექსური მიდგომის ფორმირების პროცესში.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.** წინამდებარე ნაშრომის ძირითადი მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს იმ მიდგომების დეკლარირებაში, რომელიც კომპანიებს საშუალებას მისცემს მომავლის განუსაზღვრელობის მანკიერ გავლენას უფრო ეფექტური ღონისძიებებით დაუპირისპირდნენ, ვიდრე აქამდე იყო შესაძლებელი. კონკრეტულად კი, აქ სინთეზირებული ქცევის ეკონომიკის, განვითარების პოლიტიკისა და ხალხთა კულტურული თავისებურებების კვლევის მეთოდები ორიგინალურ, ეფექტურ ბერკეტს ქმნის საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის სრულყოფისთვის.

**ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა.** ქართული ეკონომიკური ლიტერატურის სინამდვილეში, ნაშრომში პირველადაა განხორციელებული მცდელობა რაოდენობრივად და თვისებრივად შეფასებულიყო რისკის მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობა ქართულ კომპანიებში. რითაც:

- ფორმულირებულია საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის კულტურის სრულყოფის უზრუნველმყოფელი პოლიტიკა და რისკების მართვის პოლიტიკის რეალიზების კონკრეტული ნაბიჯები;
- ჩამოყალიბებულია მიდგომა, რომლითაც აზროვნების მენტალური მოდელები რისკის მართვის პროცესის ეფექტურობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია;
- შექმნილია საინფორმაციო ბაზა და კარგი წინაპირობა ახალი თეორიული და პრაქტიკული კვლევების ორგანიზებისთვის.

**ნაშრომის აპრობაცია.** სადისერტაციო ნაშრომი აპრობირებულ იქნა ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საფინანსო, საბანკო და სადაზღვევო საქმის დეპარტამენტის გაფართოებულ სხდომაზე 2020 წლის 14 ივლისს.

**ნაშრომის სტრუქტურა.** ნაშრომი შედგება შესავლის, ოთხი თავის, ცხრა ქვეთავის, დასკვნების, გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვლისა და დანართებისაგან.



## **შესავალი**

### **I თავი. რისკების თანამედროვე კონცეფცია. საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის მეთოდოლოგიური საფუძვლები**

I.1. საინვესტიციო პროექტების რისკების კონცეფცია

I.2. საინვესტიციო პროექტის რისკის მართვის მეთოდოლოგიური საფუძვლები და პრაქტიკა

I.3. რისკის მართვის ძირითადი სტანდარტები და რისკების კორპორაციული მართვის პრობლემები

### **II თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკის ფსიქოლოგიის კვლევა. კულტურული თავისებურებებისა და მენტალური ხაფანგების გავლენა რისკ-მენეჯმენტზე**

II.1. რისკის კვლევის ფსიქოლოგიური ასპექტები

II.2. კულტურული თავისებურებებისა და მენტალური ხაფანგების გავლენა რისკ-მენეჯმენტზე

### **III თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის ანალიზი**

III.1. საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის კვლევის შედეგები

III.2. ქართულ კომპანიებში არსებული მენეჯმენტი, როგორც საინვესტიციო რისკის წარმოქმნის მთავარი წყარო

### **IV თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტი, როგორც რეაქცია კომპანიის შიგა და გარე სტიმულებზე და მისი მართვის კულტურის სრულყოფის საშუალებები**

IV.1. კომპანიაში საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტის პოლიტიკის ფორმირება

IV.2. საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის კულტურის განვითარების გარე სტიმულები და მათი გენერირების გზები ქართულ კომპანიებში

**დასკვნები და წინადადებები**

**გამოყენებული ლიტერატურა**

**დანართები**

## I თავი. რისკების თანამედროვე კონცეფცია. საინვესტიციო პროექტების რისკის

### მართვის მეთოდოლოგიური საფუძვლები

#### I.1. საინვესტიციო პროექტების რისკების კონცეფცია

საზოგადოების მუდმივი მეტამორფოზა, ადაპტირების საოცარი უნარი და გარდაქმნის დაუცხრომელი წყურვილი გარემო პროცესების აღქმას მრავალსახოვანს ხდის, ამიტომ გასაკვირი არ უნდა იყოს, თუ ვიტყვით, რომ არსებობს რისკის სხვადასხვა განსაზღვრება.

ზოგიერთ სისტემაში რისკის გაგება ეფუძნება ალბათობის თეორიასა და განუსაზღვრელობის ცნებას, გარკვეული მოვლენის დადგომის ალბათობას. რისკი არსებობს ანთროპოგენიზმის ყველა გამოვლინებაში, ამიტომ მისი ცალსახად განმარტება შეუძლებელია. რისკის განსაზღვრა დამოკიდებულია მისი გამოვლინების სფეროზე (მაგ.: მათემატიკოსებისათვის რისკი ალბათობაა, მზღვეველებისათვის - დაზღვევის საგანი და ა.შ.). შემთხვევითი არაა, რომ ლიტერატურაში რისკის მრავალნაირ განმარტებას შევხვდებით. მათგან ამოვარჩიოთ ისეთები, რომლებიც უშუალოდ ეხება ინვესტიციურ საქმიანობას ან საინვესტიციო პროექტის რისკების შეფასებას:

რისკი - პერიოდის ბოლოს ინვესტიციის ღირებულებასთან დაკავშირებული განუსაზღვრელობა;

რისკი - არასასურველი შედეგის ალბათობა;

რისკი - შემთხვევითი არასასურველი მოვლენების დადგომით გამოწვეული შესაძლო დანაკარგი;

რისკი - სხვადასხვა ბუნებრივი მოვლენების ან ადამიანთა საზოგადოების საქმიანობის სპეციფიკიდან წარმომდგარი დანაკარგების მიღების საფრთხე.

რისკის ყველაზე ზუსტი განსაზღვრება კი იქნება:

რისკი - ფინანსური დანაკარგების მაჩვენებელი, გამოხატული ა) დასახული მიზნის ვერ მიღწევით; ბ) საპროგოზო შედეგის განუსაზღვრელობით; გ) საპროგოზო შედეგის შეფასების სუბიექტურობით.

რისკის არსებობა დაკავშირებულია ჩვენს უძლურებასთან, 100% სიზუსტით განვჭვრიტოთ მომავალი. აქედან გამომდინარე, უნდა გამოვეყოთ რისკის მთავარი თავისებურება: რისკს ადგილი აქვს მხოლოდ მომავალთან დაკავშირებით და

გადაჯაჭვულია დაგეგმვასა და პროგნოზირებასთან ანუ, ზოგადად, გადაწყვეტილების მიღებასთან.

ინვესტირებისას წარმოქმნილი რისკზე მოქმედი ფაქტორების მრავალფეროვნება შეიძლება დავყოთ ორ დიდ ჯგუფად:

- 1) ფაქტორები, რომელთაც პირობითად პარამეტრულს დავარქმევთ, ანუ ისეთები, რომელთაც გააჩნიათ განსაზღვრული მნიშვნელობები დროის გარკვეულ მონაკვეთზე, ვთქვათ, 3-დან 5 წლამდე.
- 2) არადეტერმინირებული ფაქტორები, რომლებიც განისაზღვრება მოვლენის შემთხვევითი განვითარებით.

სხვაგვარად რომ ვთქვათ, დეტერმინირებული ფაქტორები შეიძლება ჩამოყალიბდნენ ინვესტიციის ზემოქმედებით და მათი წყალობით. კერძოდ, ფაქტორებზე გავლენას ახდენს ინვესტიციების მოცულობა, დაბანდების ხანგრძლივობა, მენეჯერების, ფინანსისტების კვალიფიკაცია, ორგანიზაციაში რისკ-მენეჯმენტის გამოყენება და ა.შ.. არადეტერმინირებულ ფაქტორებზე ინვესტორს გავლენის მოხდენა არ შეუძლია, ყოველ შემთხვევაში - მოკლევადიან პერიოდში.

ფინანსური მენეჯმენტის პოზიციიდან რისკის არსი გამომდინარეობს ფინანსების მართვის ძირითადი კონცეფციებიდან: ფულადი ნაკადების, ფულის დროითი ღირებულების კონცეფცია, რისკსა და შემოსავლიანობას შორის კომპრომისის კონცეფცია, კაპიტალის ღირებულების კონცეფცია, ბაზრის ეფექტურობის კონცეფცია, ასიმეტრიული ინფორმაციის, ალტერნატიული დანახარჯების და სხვა კონცეფციები.

საინვესტიციო პროექტის რისკის გაჩენის მიზეზები მრავალრიცხოვანია: ეს შეიძლება იყოს ცვლილებები საგადასახადო რეგულირებაში, სავალუტო კურსების რყევა და ა.შ. საინვესტიციო პროექტის შემუშავებისას აუცილებელია განისაზღვროს, თუ რომელი რისკებია ყველაზე ალბათური და რა შეიძლება ისინი დაგვიჯდეს. ამ პროგნოზით შეიძლება ვუპასუხოთ კითხვას: როგორ შევამციროთ სპ-ის რეალიზებასთან დაკავშირებული მოსალოდნელი რისკები და დანაკარგები? ეს პასუხი ორ განყოფილებას უნდა მოიცავდეს: პირველში უნდა მიეთითოს რისკის პროფილაქტიკის ორგანიზაციული ღონისძიებები, ხოლო მეორეში - რისკებისგან დაზღვევის საკუთარი პროგრამა.

## I.2. საინვესტიციო პროექტის რისკის მართვის მეთოდოლოგიური საფუძვლები და პრაქტიკა

საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის პრაქტიკა რისკების მართვის ნაბიჯების დაგეგმვაში ძირითადად ერთ ხაზს მიყვება, სხვადასხვა კომპანიას ამ მხრივ, თითქმის ერთი გეზი აქვს არჩეული, და ის გადის რისკ-მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტზე ISO 31000-ზე, მაგრამ მცირე განსხვავებები მაინც შეიმჩნევა. რისკის მართვის პროცესის ეფექტურობისა და სისრულის შეთავსების საუკეთესო ვარიანტად მივიჩნით შემდეგი სტრუქტურა:

1) რისკის მართვის დაგეგმვა - ეს არის შეთანხმება, თუ როგორ მოვექცევით რისკებს, გუნდთან ერთად წყდება რა შაბლონებს გამოვიყენებთ რისკის მართვისთვის.

ამავე სტადიაზე თანხმდებიან, თუ რა ინტენსივობით მოხდება რისკებზე სასაუბროდ შეხვედრა. ეს მნიშვნელოვანია, რადგან რისკებს გააჩნიათ თვისება, პროექტის მსვლელობისას შეიცვალონ ალბათობა ან გავლენა (მნიშვნელობა) ან ორივე ერთად. აქვე ვიხილავთ ბიუჯეტს, რომელიც რისკის მართვისთვის დაგვჭირდება. ბოლოს ხდება განსაზღვრა: ვინ იქნება რისკის მართვაზე პასუხისმგებელი პირი. რისკის მართვის ეფექტურად წარმართვისთვის კომპანიას შეუძლია ისარგებლოს შესაბამისი მომსახურების აუტსორსინგით ან შეუძლია შექმნას საკუთარი თანამშრომლებით დაკომპლექტებული რისკის მართვის;

2) რისკის იდენტიფიკაცია - ამ ეტაპზე საკუთარ გუნდთან ან მოწვეულ ექსპერტებთან ერთად ვცდილობთ გამოვავლინოთ ჩვენს პროექტთან დაკავშირებული ყველა შესაძლო საფრთხეები და შესაძლებლობები. ეს ეტაპი სხვა ეტაპებისგან დამოუკიდებლად უნდა ხორციელდებოდეს. რადგან, აქ ჩვენი ამოცანაა განვიხილოთ ყველა განუსაზღვრელი მომენტი, რაც კი ჩვენს პროექტს შეიძლება ახასიათებდეს. აქ არ ვინტერესდებით ამა თუ იმ მოვლენის ალბათობით, მისი გავლენით შედეგზე, - ჩვენი ორიენტირი მხოლოდ რისკის გამომწვევი მოვლენის აღწერაა ამიტომ ვუბრუნდებით ყველა დოკუმენტს და ვაანალიზებთ, ვამოწმებთ ყველაფერს რაც აქამდე გავაკეთეთ;

3) რისკის შეფასება - საინვესტიციო რისკების შეფასება ორი მეთოდით შეიძლება განხორციელდეს: რაოდენობრივით და თვისობრივით.

თვისობრივი მიდგომით ხდება საინვესტიციო პროექტის შესაძლო რისკების იდენტიფიკაციის სრულყოფის პროცესი, გვეხმარება რისკების კლასიფიკაციაში, ამ რისკების წყაროებისა და მათზე მოქმედი ფაქტორების გამოვლენაში და ზარალის შემამცირებელი ღონისძიებების წარმოდგენაში.

რაოდენობრივი მიდგომა გულისხმობს საინვესტიციო პროექტის ეფექტურობის კოეფიციენტებზე განუსაზღვრელობისა და რისკის ფაქტორების გავლენის რიცხობრივ გაზომვას. სირთულე იმაშია, რომ საინვესტიციო პროექტის ასეთი ფაქტორები ნაკლებ ემორჩილებიან ფორმალიზაციას. მიუხედავად ამისა, რისკისა და განუსაზღვრელობის ანალიზი წარმოადგენს საინვესტიციო ექსპერტიზის ძალიან მნიშვნელოვან ეტაპს.

რისკებისა და განუსაზღვრელობის შეფასებისა და გათვალისწინებისთვის ყველაზე ხშირად იყენებენ შემდეგ თვისობრივ მეთოდებს:

- დანახარჯების მიზანშეწონილობის ანალიზი;
- ანალოგიების მეთოდი;
- ექსპერტული შეფასების მეთოდი.

პრაქტიკული მიზნებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ რისკის შეფასების თვისობრივი მეთოდებიდან პირველი ორი (დანახარჯების მიზანშეწონილობის და ანალოგიების) გამოგვადგება მხოლოდ ინვესტიციის ანალიზის საწყის ეტაპზე, როცა მოსალოდნელი რისკების აღწერა ხორციელდება. რაც შეეხება ექსპერტული შეფასების მეთოდს, მასში შეფასების რაოდენობრივი შედეგიც იგულისხმება.

სპ-ის რისკების რაოდენობრივი შეფასებისთვის ფინანსური მენეჯმენტის მსოფლიო პრაქტიკაში განსხვავებული მეთოდები გამოიყენება. მათ შორის ყველაზე გავრცელებულია:

- სტატისტიკური მეთოდი;
- დისკონტის ნორმის კორექტირების მეთოდი;
- ეფექტურობის კრიტერიუმის მგრძობიარობის ანალიზი (წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი (იგივე წმინდა მიმდინარე ღირებულება) (NPV), შემოსავლიანობის შიგა ნორმა (IRR) და სხვ.);
- სცენარების მეთოდი;
- მდგრადობის შემოწმების მეთოდი;

- გადახდების ნაკადების ალბათური განაწილების მეთოდი;
- გადაწყვეტილებების ხე;
- იმატაციური მოდელირება.

საინვესტიციო პროექტის რისკის სრულყოფილი ანალიზისა და შეფასებისთვის ერთი კონკრეტული მეთოდი არ არსებობს. ზემოთ მოყვანილ ყველა მეთოდს აქვს თავისი უპირატესობა და ნაკლი.

თვისობრივი მეთოდები გვეხმარებიან განვიხილოთ ყველა შესაძლო სარისკო სიტუაცია აღვწეროთ განსახილველი საინვესტიციო პროექტის რისკების მრავალფეროვნება. თუმცა, ამ გზით მიღებულ მონაცემებს გააჩნია არც თუ ისე მაღალი ობიექტურობა და სიზუსტე.

რაოდენობრივი მეთოდები საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ პროექტის რისკების რიცხვითი შეფასება, განვსაზღვროთ პროექტის ფაქტორების გავლენის ხარისხი მისივე ეფექტურობაზე. ამ მეთოდების ნაკლოვანებებს შეიძლება მივაკუთვნოთ: ხანგრძლივ პერიოდზე საწყისი ინფორმაციის დიდი მოცულობის არსებობის აუცილებლობა (სტატისტიკური მეთოდი); საკვლევი პარამეტრების და საშედეგო მაჩვენებლების განაწილების კანონის განსაზღვრის სირთულე (სტატისტიკური მეთოდი, იმატაციური მოდელირების მეთოდი); ერთი ფაქტორის ცვლილების იზოლირებულად განხილვა სხვების გავლენის გათვალისწინების გარეშე (მგრძნობიარობის ანალიზი, მდგრადობის შემოწმების ანალიზი) და ა.შ.;

4) რისკზე რეაგირების გეგმა - რისკების ანალიზის შემდეგ უნდა ამოქმედდეს მათზე რეაგირების სტრატეგია. არსებობს ხუთი ტიპის სტრატეგია:

- რისკის გადაცემა;
- რისკის ალბათობის მართვა;
- რისკის შედეგების მართვა;
- რისკის აცილება;
- რისკის მიღება.

მათი შედარებითი დახასიათება შეგვიძლია შემდეგი ცხრილის სახით მოვცეთ:

5) რისკის მონიტორინგი - რისკის ეფექტურ მართვას სჭირდება დაწესებულების სტრუქტურის მუდმივი გადახედვა და ანგარიშების მომზადება, რისკის ეფექტური იდენტიფიკაციისა და შეფასებისთვის, ასევე საჭირო კონტროლის ღონისძიებების და

შესაბამისი საპასუხო ღონისძიებების არსებობის დასადაგენად. მონიტორინგი ასევე მოიცავს შესაბამისობისა და ეფექტიანობის აუდიტის რეგულარულ განხორციელებას, რათა აღმოჩენილ იქნას დაწესებულების სტრუქტურისა და საქმიანობის გაუმჯობესების შესაძლებლობები. ვინაიდან ორგანიზაციული გარემო მუდმივად იცვლება მისი შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით, დაწესებულების სისტემაში დგება შესაბამისი ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობა;

6) რისკების მართვის კულტურის განვითარება - იგი გულისხმობს კომპანიაში ისეთი გარემოს შექმნას, რომელიც ხელს შეუწყობს რისკების შეფასებასა და შემცირებას, ასევე რისკების აქტიურ კომუნიკაციას.

თანამშრომლებში რისკების მართვის კულტურის განმტკიცება, კომპანიაში რისკების მართვის სისტემის დანერგვის ყველაზე მთავარი ეტაპია. ამისთვის შეგვიძლია სხვადასხვა ბერკეტი ავამოქმედოთ:

- რისკებთან დაკავშირებული ინფორმაციის მიღება თანამშრომლებიდან;
- კომპანიაში რისკების ძირითად სახეებზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრა;
- თანამშრომლების ინდივიდუალური განვითარების გეგმაში რისკის მართვის კომპონენტების ჩართვა;
- რისკების მართვისა და ბიუჯეტირების პროცესების ურთიერთდაკავშირება;
- იმ თანამშრომლების წახალისება, რომლებიც ღია საუბრობენ ჯერ არარეალიზებულ რისკებზე;
- თანამშრომლებში საკვანძო რისკებზე ინფორმაციის გავრცელება.

რისკის მართვა მხოლოდ 10%-ითაა უშუალოდ პროცესი, ხოლო 90%-ით კულტურაა.

### **I.3. რისკის მართვის ძირითადი სტანდარტები და რისკების კორპორაციული**

#### **მართვის პრობლემები**

ისტორიულად ჩამოყალიბდა რისკის მართვის რამდენიმე თანამედროვე სკოლა. თუმცა, დროთა განმავლობაში ამ მიდგომებს შორის განსხვავება პრაქტიკულად გაქრა.

რისკ-მენეჯმენტის თეორიაში გამოყოფენ სამ ძირითად მიმართულებას:

- რისკ-მენეჯმენტის ამერიკული მიმდინარეობა - ერთ-ერთი ყველაზე პირველი გზავნილი ტერმინ „რისკ-მენეჯმენტზე“ გვხვდება ამერიკულ ეკონომიკურ გამოცემაში „Harvard Business Review“, რომელიც თარიღდება 1956 წლით. სწორედ, მაშინ შემოგვთავაზეს, რომ შეიძლება ვინმეს აყვანა თანამშრომლად საშტატო საფუძველზე, რომელიც შესრულებს რისკ-მენეჯერის ფუნქციებს - შეამცირეს დანაკარგებს.

1980-ანი წლების ბოლოს J.P. Morgan-ის მიერ შემუშავდა სარისკო ღირებულების მაჩვენებელი საბაზრო რისკები შეფასებისთვის - Value at Risk. ფინანსური სკანდალების სერიის შემდეგ, რომელთაგან ყველაზე ხმაურიანი იყო 2001 წელს ამერიკული ენერგეტიკული კორპორაციის Enron corporation გაკოტრება, 2002 წელს იღებენ სარნბეინ-ოკსლის კანონს.

2004 წელს გამოიცა Enterprise Risk Mangment – Integrated Framework (ERM), რომელიც შემუშავდა Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) მიერ. 2017 წელს მოხდა ბოლო განახლება COSO ERM-ის.

ამერიკულ საფონდო ბირჟაზე განთავსებული კომპანიები ვალდებული არიან გაასაჯაროონ დეტალური ინფორმაცია რისკებზე (PWC, 2018);

- რისკ-მენეჯმენტის ავსტრალიური მიმდინარეობა - რისკების მართვის პირველი სტანდარტი ავსტრალიაში გაჩნდა AS/NZS 4360 1995 წელს, მოგვიანებით 1999 წელს და 2004 წელს მოხდა მისი განახლება. 2003 წელს ავსტრალიის საფონდო ბირჟამ გამოაქვეყნა კორპორაციული მართვის პრინციპები, სადაც რვა ყველაზე მთავარი პრინციპიდან ერთ-ერთად, სწორედ, რისკების მართვა დასახელდა. პრინციპები განახლდა 2007, 2010 და 2014.

2009 წელს ავსტრალიის საფონდო ბირჟამ კორპორაციული მართველობის პრინციპებთან შესაბამისობის ხარისხის ამაღლების პროგრამის ფარგლებში გამოაქვეყნა ცალკე დამხმარე საშუალება რისკების მართვაში. თითქმის, მაშინვე რისკის მართვის ავსტრალიური სტანდარტი, ფაქტობრივად, სრულად აისახა და საფუძვლად დაედო მსოფლიო სტანდარტს ISO 31000:2009.



ავსტრალიური საფონდო ბირჟაც ითხოვს ინფორმაციის გასაჯაროებას რისკების მართვის სისტემაზე, მაგრამ არ ითხოვს თავად რისკების გასაჯაროებას და მოქმედებს პრინციპით „if not, why not“;

- რისკ-მენეჯმენტის ევროპული მიმდინარეობა - 1974 წელს შეიქმნა ასოციაცია „Association of Insureds of Industries“ (AEAI), შემდეგში გადაერქვა სახელი და იწოდა FERMA-ად (Federation of European Risk Management Associations). 2002 წელს გამოიცა ევროპული რისკ-მენეჯმენტის სტანდარტი, რომელიც შეიმუშავა და დაამტკიცა The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMC) და ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector.

ზოგიერთ ევროპულ ქვეყანაში (მაგალითად, გერმანიაში) კანონმდებლობა ითხოვს გასაჯაროვდეს, როგორც რისკების მართვის სისტემასთან დაკავშირებული ინფორმაცია, ასევე დამოუკიდებელი აუდიტის მუშაობის შედეგებიც (Ferma, 2018).

როგორც ზემოთ ვნახეთ, თანამედროვე მსოფლიოში რისკების მართვის მთავარ ვექტორად იქცა ავსტრალიურ სტრატეგიაზე დაფუძნებული მსოფლიო სტანდარტი ISO 31000. ეს სტანდარტი ადგენს პრინციპების რიგს, რომელთა დაცვაც აუცილებელია, რათა რისკის მენეჯმენტი ეფექტური იყოს. იგი იძლევა რეკომენდაციას, კომპანიამ შეიმუშაოს, დანერგოს და მუდმივად განავითაროს ინფრასტრუქტურა, რომელიც ხელს შეუწყობს რისკის მენეჯმენტის პროცესის ინტეგრირებას საერთო მართვაში, სტრატეგიაში, დაგეგმვაში, ანგარიშგებაში, პოლიტიკასა და კულტურაში.

Thomson Reuters-მა და მმართველობითი გადაწყვეტილებების რისკების სტრატეგიული ანალიზის ინსტიტუტმა (ISAR) საინტერესო კვლევა ჩაატარა არასაფინანსო ორგანიზაციებში ახალი ტენდენციების გამოსავლენად რისკების მართვის სფეროში (ISAR, 2018). კვლევისას გამოიკითხა 300-ზე მეტი რისკ-მენეჯერი და მომიჯნავე სფეროს სპეციალისტი, მათ შორის ყველაზე ცნობილი ექსპერტები ავსტრალიიდან, გერმანიიდან, შვეიცარიიდან, დიდი ბრიტანეთიდან, საფრანგეთიდან, ჰოლანდიიდან, აშშ-დან, ბელგიაიდან, ბრაზილიიდან, ესპანეთიდან, რუსეთიდან, ბელორუსიიდან და ყაზახეთიდან.

კვლევის ავტორებისთვის მთავარ აღმოჩენად იქცა თვალშისაცემი განსხვავება ბიზნესის მოლოდინებსა და თანამედროვე რისკ-მენეჯერების უმრავლესობის შესაძლებლობებს შორის. კომპანიის მენეჯმენტი ითხოვს რისკზე ინფორმაციას ყოველდღიურად, სწორედ მაშინ, როცა განუსაზღვრელობასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს იღებენ, და არა კვარტალში ან ექვს თვეში ერთხელ. ბევრი თანამედროვე რისკ-მენეჯერი არ აღმოჩნდა მზად ხელმძღვანელობის მოლოდინებისთვის, - კვლევის 70,5% მონაწილემ აღნიშნა, რომ არასაფინანსო კომპანიებს რისკების მართვისადმი ფორმალური დამკვიდრულება აქვთ და რისკებს არ ითვალისწინებენ გადაწყვეტილების მიღებისას.

გამოკითხული ექსპერტების 80% თვლის, რომ თანამედროვე რისკ-მენეჯერები უნდა ფლობდნენ არა მარტო რისკის მართვის საბაზო კომპეტენციას, საერთაშორისო სტანდარტის ISO 31000:2018 ან რისკის შეფასების რაოდენობრივი მეთოდების ცოდნის სახით, არამედ უნდა იყვნენ კარგი ფსიქოლოგები, უნდა შეეძლოთ მენტალურ ხაფანგებთან გამკლავება, და რაც მთავარია, უნდა გააჩნდეთ დარგობრივი განათლება. მაგალითად, საინვესტიციო საქმიანობისას რისკ-მენეჯერი კარგად უნდა ერკვეოდეს საკვანძო ინვესტიციურ პროცესებში და ვენჩერული, თუ პირდაპირი ინვესტიციის თავისებურებებში, ხოლო საწარმოო კომპანიის რისკ-მენეჯერი საინჟინრო განათლებას უნდა ფლობდეს.

კვლევაში ჩართული ზოგიერთი ექსპერტის აზრით, მომავალში რისკ-მენეჯმენტი განხილული იქნება არა როგორც დამოუკიდებელი პროფესია, არამედ როგორც მართვის ინსტრუმენტი. ამასთან რისკის მართვის კომპეტენცია აუცილებელი გახდება ფინანსისტებისა და მეწარმეებისთვის, ხოლო რისკ-მენეჯერი ნაკლებ მოთხოვნადი გახდება.

რისკ-მენეჯმენტში დაშვებული კლასიკური შეცდომაა რისკების მართვის დაყვანა რისკების რეესტრის შედგენამდე, რისკების რუკის შექმნამდე და რისკის მართვისთვის აუცილებელ ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღებამდე. ამ მიდგომის მთავარი პრობლემაა მოწყვეტილობა ბიზნესპროცესებიდან და გადაწყვეტილების მიმღები ხელმძღვანელობიდან. საუკეთესო შემთხვევაში რისკის მართვის მსგავს პროცესს კოლეგები ღებულობენ, როგორც აუცილებელ ფორმალობას, ხოლო უარეს შემთხვევაში ეს პროცესი საერთოდ იგნორირებულია.

კვლევის მონაწილეთა გამოკითხვის თანახმად რესპოდენტების 77% ყურადღებას ამახვილებს მნიშვნელოვან პრობლემებზე, რომლებიც დაკავშირებულია კომპანიებში რისკების ფრაგმენტულ მართვასთან და რისკის მართვის არასაკმარის ინტეგრაციასთან ბიზნესში.

კვლევისას გამოკითხულთა 65% განაცხადა მნიშვნელოვან პრობლემაზე, რომელიც უკავშირდება რისკების მართვის დაბალ კულტურას. კორპორაციული რისკ-კულტურის განვითარებისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ადამიანის გონების ინდივიდუალურ მახასიათებლებს. ერთ-ერთი ნაშრომი, რომელმაც დიდი გავლენა იქონია თანამედროვე ეკონომიკური თეორიის განვითარებაზე, არის დანიელ კანემანისა და ამოს ტვერსკის ნაშრომი. ამ შრომის ერთ-ერთ შედეგად მივიღეთ მენტალური ხაფანგების სახელით ცნობილი პრობლემატიკის გაჩენა. მენტალური ხაფანგი წარმოადგენს ადამიანის ტვინის სისტემატიურ შეცდომებს, რასაც მივყავართ სიტუაციის არასწორ ინტერპრეტაციამდე და შესაბამისად არასწორ გადაწყვეტილებამდე. ადამიანებს ამ ხაფანგებზე ინფორმირებულობისაც კი, არ შეუძლია დამოუკიდებლად გაუმკლავდეს აღნიშნულ ხაფანგებს. მენტალურ ხაფანგებთან მუშაობა რთული და ხანგრძლივი პროცესია.

არასწორია ჩავთვალოთ, რომ გადაწყვეტილების მართებულობა დამოკიდებულია ადამიანის ბუნებრივ მახასიათებლებზე ან ინდუსტრიალურ შესაძლებლობებზე. ყველაზე ნიჭიერი სპეციალისტებიც უშვებენ შეცდომებს. თანამედროვე რისკ-მენეჯმენტის ამოცანაა დაეხმაროს მენეჯმენტს საკვანძო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის იმგვარად აგებაში, რომ მისაღებ გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული რისკები თავის დროზე შეფასდეს.

მენტალური ხაფანგების ცოდნა არ არის გარანტია, რომ თანამშრომელი მათ გავლენას არ დაექვემდებარება. უნდა ჩატარდეს კომპანიის თანამშრომლებისთვის სწავლება მენტალური ხაფანგების გავლენის შესამცირებლად. ეს შეიძლება იყოს შესავალი კურსი თანამშრომლებისთვის, ონლაინ-გაკვეთილები ან პროგრამები ტოპ-მენეჯერებისთვის.

მართალია, რომ ISO 31000:2010 ბევრ ქვეყანაშია ადაპტირებული და უმნიშვნელოვანესი მიმართულებებით გამოიყენება, მაგრამ მაინც შორი გზა აქვს გასავლელი რათა სრულად პასუხობდეს ბიზნესის თანამედროვე მოთხოვნებს.

## II თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკის ფსიქოლოგიის კვლევა. კულტურული თავისებურებებისა და მენტალური ხაფანგების გავლენა რისკ-მენეჯმენტზე

### II.1. რისკის კვლევის ფსიქოლოგიური ასპექტები

რისკის აღქმა არის საზოგადოებასთან, გარემომცველ, თუ ჩვენს შინაგან სამყაროსთან ურთიერთობის კატეგორია, რომელთანაც შეხება ყოველდღიურად თითოეულ ჩვენგანს უწევს. ყველას არ შეუძლია რისკის ობიექტური დონის, თუ მისი მეცნიერული შეფასების მიხედვით იმოქმედოს. აბსოლუტური უმრავლესობა რეაგირებს თავისებური აღქმის მიხედვით. ამიტომ აქტუალური ხდება ხალხის მიერ რისკის აღქმის კვლევა.

ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მათ შორის ინვესტირებასთან დაკავშირებულიც, წარმოადგენს ერთგვარ რეაქციას გარემოდან მიღებულ ინფორმაციაზე. ცხადია, აღნიშნული რეაქცია ერთის მხრივ დამოკიდებული იქნება ინფორმაციის გენერატორებზე, მეორეს მხრივ კი ინფორმაციის მიმღებზე, თუ როგორ აღიქვამს ის ამა თუ იმ მოვლენას. აღქმა კი ფსიქოლოგიური კატეგორიაა.

ფსიქოლოგიურმა დაკვირვებებმა გამოავლინეს ტერმინი "რისკის" სხვადასხვა აზრობრივი დატვირთვა, რომელიც იცვლება მისი გამოყენების კონტექსტიდან გამომდინარე.

რისკის ფსიქოლოგიურ კვლევაში სამი მიმართულება არსებობს.

პირველი რისკს განიხილავს, როგორც სიტუაციური ქმედების მახასიათებელს. რომელიც გამოხატავს ამ მოქმედების შედეგის განუსაზღვრელობას სუბიექტისთვის, და წარუმატებლობის შემთხვევაში არასასურველი შედეგების დადგომის შესაძლებლობას. აქ რისკი განიხილება სიტუაციური აქტივობის კონცეფციისა და მიღწევის მოტივაციის თეორიის ფარგლებში.

სიტუაციური აქტივობის ფარგლებში რისკი ყოველთვის გათვლილია „სიტუაციურ აქტივობაზე“ - რისკი მოტივირებულია, მიზანმიმართულია. ასეთ დროს ვამბობთ, რომ რისკი რაღაცისთვის არსებობს: საკუთარ თავში დასარწმუნებლად, ფულისთვის და ა.შ.

სიტუაციური რისკი, როგორც სუბიექტის აქტიურობის გამოვლინების განსაკუთრებული ფორმა დაკავშირებულია სიტუაციურ აქტივობასთან, რომელიც

წარმოადგენს სუბიექტის შესაძლებლობას ამაღლდეს სიტუაციისთვის საჭირო დონემდე, დაისახოს დასმული ამოცანის შესაბამისი მიზნები.

მეორე მიმართულება რისკს განიხილავს იმ თეორიის პოზიციიდან, რომელიც არკვევს ალტერნატიულ მოქმედებებს შორის, თუ რომელი უნდა ავირჩიოთ.

ეს პოზიცია დაკავშირებულია რამდენიმე ალტერნატივიდან შეცდომით ან წარუმატებლად არჩევის ალბათობის დათვლასთან.

მესამე მიდგომა კი შეისწავლის სარისკო სიტუაციაში ინდივიდუალური და ჯგუფური მოქმედებების კავშირს და წარმოადგენს რისკის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ასპექტს.

სამივე მიდგომა რისკს გამოხატავს ჯერ კიდევ დაუსრულებელი სიტუაციის არასასურველად დამთავრების ალბათობის პროგნოზულ შეფასებად. რისკი სიტუაციის აღწერითი (ატრიბუტული) მახასიათებელი კი არ არის, არამედ შეფასებითი კატეგორიაა, რომელიც განუყოფელია ადამიანის ქმედებისგან, მისი შეფასებისგან - პიროვნების მიერ საკუთარი თავის შეფასებისგან.

ამ განმარტების მიხედვით, რისკის სიტუაცია მხოლოდ მაშინ წარმოიქმნება, როდესაც ჩნდება ამ სიტუაციაში მოქმედი სუბიექტი. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ სიტუაცია შეიძლება საშიში აღმოჩნდეს, თუ სუბიექტი იძულებით იღებს მასში მონაწილეობას, ხოლო სახიფათო სიტუაცია არ არის აუცილებელი იმავდროულად სარისკოც იყოს. ერთი და იგივე პირობებში მოქმედი ორი სუბიექტიდან ერთისთვის სიტუაცია შეიძლება სარისკო აღმოჩნდეს, მეორესთვის კი - არა.

აქედან გამომდინარე, რისკის ცნება გადაჯაჭვულია სუბიექტის საქმიანობასთან დაკავშირებულ წარმოდგენებთან. იგი განისაზღვრება, როგორც ამ ქმედებების მახასიათებელი. მაგრამ ეს მახასიათებელი არაა ატრიბუტული, არამედ შეფასებითია. რისკი არის მოქმედების შესაძლებლობის, შედეგის მიღწევის, სათანადო მიზნის მიღწევის შესაძლებლობის შეფასება.

საპროგნოზო შეფასებების გარდა სარისკო სიტუაციის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს განუსაზღვრელობა. და, თუ რისკს განვიხილავთ ფსიქოლოგიური ასპექტით, მაშინ განუსაზღვრელობის მთავარი წყარო თავად სუბიექტია. სწორედ, მისი პრეროგატივაა აწონ-დაწონოს მოქმედების პირობები, ამ მოქმედებაზე გავლენის მქონე ფაქტორები და მათი სამომავლო შედეგები.

რიგი მკვლევარების მოსაზრებით, განუსაზღვრელობის ყველა წყარო სუბიექტურია და განპირობებულია ადამიანის შესაძლებლობებით, თუ უუნარობით გაითვალისწინონ სხვადასხვა ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს მათ მოქმედებაზე და ამ მოქმედებათა შედეგებზე.

საკმაოდ მნიშვნელოვანი ამოცანაა, როგორც განუსაზღვრელობის ხარისხის დადგენა, ისე იმ ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც განსაზღვრავენ სუბიექტის მიერ გადაწყვეტილების მიღების (იმოქმედოს, გადადოს ქმედება, თუ საერთოდ უარი თქვას მასზე) კრიტერიუმებს.

გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმების განმსაზღვრელ ფაქტორებს მიეკუთვნება: წარმატების მნიშვნელობა და მომავალი ქმედების წარუმატებლობის ფასი. თუ მნიშვნელობა დიდია, მაშინ სუბიექტი მზადაა გარისკოს, ანუ დაწიოს გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი და იმოქმედოს. სიტუაციებში, სადაც არასასურველ შედეგს მაღალი ფასი აქვს, იქ გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმები იზრდება, სუბიექტს მოქმედება უფრო ფრთხილი ხდება.

არსებობს კიდევ ერთი ფაქტორი, - სასურველი შედეგის მისაღწევად გაწეული ხარჯების სუბიექტური შეფასება. რაც უფრო მეტ დანახარჯს ითხოვს ქმედება, მით უფრო მაღალია გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი.

შერჩევის კრიტერიუმებზე მოქმედი ფაქტორების განსაკუთრებულ ჯგუფს წარმოადგენს სუბიექტის პიროვნულ თავისებურებებთან დაკავშირებული ფაქტორები. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის რისკისკენ მიდრეკილება.

ასე რომ, რისკის ფსიქოლოგიური გამოკვლევა უნდა წარიმართოს შემდეგი მიმართულებებით:

- 1) შესაძლებლობებისა და შეზღუდვების რეფლექსური შესწავლა;
- 2) განუსაზღვრელობის წყაროებისა და სარისკო სიტუაციის უფრო მკაფიო სისტემატიზაცია;
- 3) სარისკო სიტუაციებში სუბიექტის მოქმედების რეფლექსური რეგულაციების ინდივიდუალურ-პიროვნული თავისებურებების გამოკვლევა.

რისკის ინტუიციური გაგება მრავალმხრივი შეიძლება იყოს და მისი დაყვანა მხოლოდ ალბათობისა და შედეგის ნამრავლამდე ვერ მოხერხდება. რისკის აღქმა ძლიერ განსხვავდება სოციალური და კულტურული წრეების მიხედვით.

ფსიქოლოგიის გადასახედიდან რისკი თავის თავში აერთიანებს არასასურველ და სასურველ შედეგებს, რომელთაც ხალხი უკავშირებს განსაზღვრულ მიზეზებს. ასახავენ თუ არა ეს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები რეალურ საფრთხეებს ან სარგებელს - არც თუ მნიშვნელოვანია. რადგან, როგორც ზემოთ ვთქვით, ხალხი რეაგირებს რისკის საკუთარი აღქმის და არა მათი ობიექტური დონის თუ მეცნიერული შეფასებების მიხედვით. რისკის მეცნიერულ შეფასებებს ანაცვლებს იმის რწმენა, რომ ხალხმა ნებისმიერი არასასურველი შედეგის დადგომის ალბათობის შესახებ თავადვე უწყის, პირადი გამოცდილებიდან გამომდინარე.

ფსიქოლოგიური მიდგომის ნაკლს წარმოადგენს ზედმეტი კონცენტრირება ინდივიდის სუბიექტურ შეფასებებზე. ხალხის მიერ დასკვნების ფორმირებისთვის გამოყენებული მრავალფეროვანი თვალსაზრისები, ადამიანების დაყრდნობა ინტუიციურ ევრისტიკასა და განაგონ პრაქტიკაზე თითქმის შეუძლებელს ხდის მოვძებნოთ საერთო კრიტერიუმები რისკის ინდივიდუალური აღქმების შესადარებლად.

რისკის აღქმა იცვლება ინდივიდისა და ჯგუფის მიხედვით. ამავდროულად ეს აღქმა ასახავს ხალხის რეალურ ინტერესებს და ჩაირთავს არასასურველ შედეგებს, რომლებიც ყურადღების მიღმა ხშირად რჩება რისკის ტექნიკურ ანალიზს. რისკის მართვის სრულყოფის გზების ძიებამ ფსიქოლოგიური მიდგომის გამოყენებით შეიძლება გამოავლინონ საზოგადოებრივი ინტერესები და ღირებულებები; გვემსახუროს საზოგადოებრივი არჩევანის ინდიკატორად; დაგვეხმაროს საზოგადოებასთან ურთიერთქმედების სტრატეგიის განსაზღვრაში; წარმოგვიდგინოს პირადი გამოცდილება რისკის მეცნიერული შეფასებებისთვის სასარგებლო ფორმით.

## **II.2. კულტურული თავისებურებებისა და მენტალური ხაფანგების გავლენა რისკ-მენეჯმენტზე**

მეოცე საუკუნის შუა ხანებიდან მეცნიერებმა აქტიურად დაიწყეს მსოფლიო კულტურის კრიტიკული განხილვა, ანალიზი და შედარებითი შესწავლა. მსოფლიო ბიზნესის გლობალიზაციამ ბოლო ხუთი ათწლეულის მანძილზე მნიშვნელოვანი გახადა კულტურული განსხვავებები, რაც არსებითად მნიშვნელოვანია

ლიდერებისთვის, მენეჯერებისთვის და მსოფლიოს საერთაშორისო და მრავალეროვნული კომპანიებისთვის.

თუ გვინდა შევარჩიოთ გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებელი პირი ან შევაფასოთ ექსპერტის რჩევების ადეკვატურობა ან თუნდაც გვინდა დავრწმუნდეთ საკუთარი შეფასებების ობიექტურობაში, მაშინ შეუძლებელია ყურადღება არ მივაქციოთ პროცესში ჩართულ ადამიანთა პიროვნულ თავისებურებებზე, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში ეროვნული მახასიათებლების ძლიერი გავლენის ქვეშ ყალიბდება.

ადამიანის კულტურული პროფილის გაანალიზების მთავარი დილემაა, თუ რა ადგილი შეიძლება მივაკუთნოთ მას ორგანიზაციაში, როგორ შევარჩიოთ მისთვის სწორი და გასაგები კულტურული განზომილება და როგორ აღვიქვათ მისი ქცევა.

არაერთი განზომილება იყო შემოთავაზებული კულტურის ექსპერტების მიერ, თუმცა არც ერთი მათგანი არ ყოფილა სრულად წარმატებული.

ლუისის მოდელი ყველაზე ახალია, რომელმაც მსოფლიო აღიარება მოიპოვა. 135 ქვეყნისა მონახულებისა და 20 მათგანში მუშაობის შედეგად რიჩარდ ლუისმა დაასკვნა, რომ ადამიანები შეიძლება დავყოთ 3 კატეგორიად, რომელიც არ იქნება დამყარებული ეროვნებაზე ან რელიგიაზე, არამედ ქცევაზე. მან თავის ტიპოლოგიას უწოდა წრფივად აქტიური, მულტი-აქტიური და რეაქტიური.

მშობლებთან, მასწავლებლებთან, თანატოლებთან ურთიერთობისას ჩვენ ვითავისებთ ჩვენი კულტურული ჯგუფის ქცევის კოლექტიურ პროგრამებს, ვითავისებთ სოციალურ უპირატესობებს და შეზღუდვებს, რომელიც დაფუძნებულია დაწერილ თუ დაუწერელ წესებსა და კანონებზე. ხშირად (მაგრამ არა ყოველთვის) კულტურული ჯგუფი ემთხვევა ეროვნებას, სახელმწიფოს. ანუ შეგვიძლია ვისაუბროთ ფრანგულ, იაპონურ, ქართულ კულტურაზე. თუმცა, შეიძლება ერთი კულტურის ფარგლებში მნიშვნელოვანი ვარიაციები შეგვხვდეს (მაგალითად: ბავარიელები და პრუსიელები, მილანელები და სიცილიელები), ანუ კულტურული ჯგუფები სახელმწიფოებზე მეტია. მკაცრად თუ ვიტყვით, არსებობს 200-300 ეროვნული ან რეგიონალური მენტალობა, რომლებიც თავიანთი წევრებიდან მოითხოვენ გარკვეულ ერთგვაროვნებასა და ლოიალურობას.

ეს კულტურული პროგრამები უამრავ განსხვავებას შეიცავს, მიუხედავად ამისა ისინი, როგორც ერთი გვარის წარმომადგენელი სახეები მოსალოდნელზე მეტად



გვანან ერთმანეთს. საერთაშორისო კონტაქტების გაღრმავებამ განსაკუთრებით კომერციის სფეროში, საქმოსნებს გააცნო მათი ბიზნესპარტნიორების ტრადიციებს, მათი ურთიერთობის სტილს. მათ შენიშნეს, რომ ვიღაცებთან მარტივია საერთო ენის მონახვა, ხოლო ზოგიერთთან ურთიერთობა ნერვებისა და სიმტკიცის გამოცდად იქცევა. ჩვეულებრივ, ისინი ცდილობენ პარტნიორის ურთიერთობის ფორმებთან ადაპტირებას. შედეგად, ისინი გამოიმუშავებენ კულტურულ მექანიზმს, რაც ამარტივებს ურთიერთგაგებასა და ემპატიას. ბევრს არ შეუძლია თავისი გცევები განზრახ შეცვალოს სხვა ადამიანის მსოფლმხედველობის გავლენით, მაგრამ სხვა ეროვნებების წარმომადგენლებთან ხშირი კონტაქტი მალე გახდის ცხადს, რომ ყველა ეს ეროვნება სამ დიდ ჯგუფად შეიძლება დავყოთ:

1. მონოაქტიური ჯგუფის წარმომადგენლები სწრაზოვნად მოქმედებენ, ადგენენ ეტაპობრივ გეგმებს, მოქმედებების ჯაჭვს, მიჰყვებიან ცხადად და მკაფიოდ დასმულ მიზნებს და აღწევენ მათ;
2. მულტი აქტიური ჯგუფის წარმომადგენლები სიამოვნებით აკეთებენ რამდენიმე საქმეს ერთად; ესენი გულიანი, იმპულსური, საუბრის მოყვარული, ემოციური ხალხია; ადამიანებს შორის ურთიერთობა მათთვის ძალზე მნიშვნელოვანია;
3. რეაქტიური ჯგუფის წარმომადგენლები არიან ინტროვერტები, თავაზიანი მსმენელები, რომლებსაც შეუძლიათ მოერგონ მოსაუბრეს; მიდრეკილი არიან კონსესუსისა და კომპრომისისკენ.

ერთ კატეგორიაში შემავალი ხალხები კარგად უგებენ ერთმანეთს. შესაძლოა, ეროვნებათაშორისი შეხების წერტილებიც არსებობდეს, მაგრამ, უპირობოდ, ერთ კატეგორიაზე კუთვნილება საქმეს გაცილებით ამარტივებს. სხვადასხვა ჯგუფის წარმომადგენლები, ხშირად, იმედებს უცრუებენ და აღიზიანებენ ერთმანეთს.

მაგრამ, უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამიანი გადაჭრით არ მიეკუთვნება ერთ კატეგორიას. მონოაქტიური გერმანელებისა და შვეიცარიელების გარეგნული დისციპლინის უკან შეიძლება იმალებოდეს მულტიაქტიური ემოციები და აღზუნებადობა. მულტიაქტიური იტალიელები მილანიდან აღიარებენ, რომ ზოგჯერ გერმანელებით იქცევიან. უემოციო, რეაქტიური კორეელები შეიძლება მძვინვარებამ შეიპყროს (თურქების მსგავსად) წვრილმანი მიზეზის გამო. ადამიანის

პირადი თვისებები შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს ეროვნული პროგრამის ნორმებს. იმპერატორი მეიდი იყო საოცრად ქარიზმატული იაპონელი, უინსტონ ჩერჩილმა გააქარწყლა წარმოდგენები ბრიტანელების მოთმინებაზე, იმით რომ ის ხშირად ხალხის თანდასწრებით ტიროდა.

ეს გადახრები - ანუ აბერაციები - იმაზე მეტყველებს, რომ ხალხი გახსნილია ახალი შეხედულებებისთვის, მსოფლმხედველობისთვის.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კულტურულ განსხვავებებზე დაკვირვება წინ წევს საკითხს კულტურულ კუთვნილებასა და მენტალური ხაფანგების გავლენას შორის.

მენტალური ხაფანგები ესაა სტანდარტული, ავტომატური და არაეფექტური აზროვნებისა და რეაგირების ხერხები, რის გამოც ადამიანი გაუაზრებლად ხარჯავს დროს და ძალებს და ამასთან ვერ ქმნის ვერავითარ სასარგებლოს და კონსტრუქციულს საკუთარი თავისთვისაც კი.

ადამიანთა უმრავლესობის პრობლემა ისაა, რომ მათ არ სჯერათ შემთხვევის, სანამ ის არ მოხდება. ეს არც სისულელეა და არც სისუსტე, უბრალოდ ადამიანური ქცევაა. გამოდის, რომ ადამიანები არა თუ სხვის შეცდომებზე, არამედ საკუთარ შეცდომებზეც ძნელად სწავლობენ. მენტალური ხაფანგების არსიც სწორედ ამაში მდგომარეობს.

მიღწევადობის ევრისტიკაზე დაფუძნებული კოგნიტური გამრუდებები (გადხრები) გავლენას ახდენენ რისკის შეფასებაზე. ამ სფეროს პიონერი მკვლევარი ლიხტენშტეინი აღწერს რისკზე მსჯელობის ჭეშმარიტებას როგორც აბსოლუტურ, ასევე შედარებით ჭრილში. მაგალითად ხალხს შეუძლია ზოგადად წარმოიდგინოს რომელ რისკს შეუძლია მეტი სიკვდილიანობის გამოწვევა და რომელს არა. მაგრამ, როდესაც რისკების შედარებით ზუსტ გამოთვლას თხოვენ, ისინი გადაჭარბებულად აფასებენ სიკვდილის იშვიათი მიზეზების შემთხვევებს და, პირიქით, ჩვეულებრივ მიზეზებს ვერ აფასებენ. მისივე კვლევებში გამოჩნდა, რომ ავარიები ითვლებოდა იგივე რაოდენობის გარდაცვალების მიზეზად, რაც ავადმყოფობები (სინამდვილეში, კი ავადმყოფობა 16-ჯერ უფრო ხშირად ხდება გარდაცვალების მიზეზი, ვიდრე ავარია). მკვლევლობა არასწორად ითვლებოდა უფრო მეტი სიკვდილის მიზეზად, ვიდრე დიაბეტი და კუჭის კიბო.

ხალხი უარზეა შეიძინოს წყალდიდობის დაზღვევა, კარგადაც რომ სუბსიდირდებოდეს და ღირდეს სამართლიან საბაზრო ფასზე იაფი. კანრეისერის ვარაუდით სუსტი რეაქცია წყალდიდობის საფრთხეზე შეიძლება გამოწვეული იყოს, იმით რომ ინდივიდს არ შეუძლია წარმოიდგინოს წყალდიდობა, რომელიც მის თვალწინ არ მომხდარა. დატბორვადი დაბლობების მაცხოვრებლები თავიანთი გამოცდილების ტყვე ხდებიან. ბერტონის აზრით კაშხლებისა და ჯებირების მშენებლობით შემცირებული წყალდიდობების რიცხვი, ქმნის ყალბ უსაფრთხოების განცდას და ამცირებს პრევენციული მოქმედებების მასშტაბებს. მართალია, კაშხლები ამცირებენ წყალმოვარდნების რიცხვს, მაგრამ ცალკეული შემთხვევით გამოწვეული ზარალის მოცულობა იმდენად დიდია, რომ საშუალოწლიური ზარალიანობა იზრდება კიდევ.

როგორც ჩანს ადამიანები არ ახდენენ მცირე საფრთხეების გადატანით მიღებული გამოცდილების ექსტრაპოლირებას უფრო სერიოზული რისკების რეალიზების შესაძლებლობაზე; პირიქით, მცირე საფრთხეებთან დაკავშირებული ძველი გამოცდილება ადგენს მოსალოდნელი მაქსიმალური რისკის ზედა ზღვარს. მცირე საფრთხეებისგან კარგად დაცული საზოგადოება არაფერს იღონებს დიდი რისკების პრევენციისთვის. მაგალითისთვის გამოდგება ის მასიური მშენებლობები, რაც მიმდინარეობს დატბორვად დაბლობებზე, მას შემდეგ, რაც აქ აღკვეთეს მცირე წყალმოვარდნები. რეგულარული მცირე საფრთხეების გავლენის ქვეშ მყოფი საზოგადოება, ამ მცირე საფრთხეებს მიიჩნევს შესაძლო რისკების ზედა საზღვრად.

2005 წელს გამოცემულ წიგნში ნასიმი ტალემა აღწერა „შავი გედის“ მოვლენა. „შავი გედები“ წარმოადგენენ მასშტაბური შედეგების პრობლემის განსაკუთრებით სერიოზულ ასპექტს: ზოგჯერ პროცესის ვარიაციულობის დიდი ნაწილის მიზეზად გვევლინება განსაკუთრებულად იშვიათი, მაგრამ განსაკუთრებული მასშტაბების მქონე მოვლენა. წარმოვიდგინოთ ფინანსური ინსტრუმენტი, რომელიც 10 დოლარს გამოიმუშავებს 98% ალბათობით, მაგრამ 2% ალბათობით კარგავს 1000 ლარს. საბოლოო ჯამში ხარჯი აჭარბებს შემოსავალს, მაგრამ ინსტრუმენტი გამოიყურება, როგორც მყარად მომგებიანი. ტალემა მოჰყავს ტრეიდერის მაგალითი, რომელსაც 6 წლის განმავლობაში ერთ კვრტალიც კი არ ჰქონია წამგებიანი, 80 მლნ დოლარამდე გამოიმუშავებდა, მაგრამ შემდეგ 300 მლნ დაკარგა ერთი კატასტროფისას.

სხვა მაგალითად შეიძლება განვიხილოთ Long-Term Capital Management, საინვესტიციო ფონდი, რომლის დამფუძნებლების შემადგენლობაშიც შედიოდა ორი ნობელიანტი ეკონომიკის დარგში. 1998 წელს აზიური კრიზისისა და რუსული დეფოლტის განმავლობაში ბაზრების ქცევა უპრეცედენტო იყო, რისი მოხდენის ალბათობაც ძალზე მცირე იყო LTCM მიერ გამოყენებული ისტორიული მოდელის მიხედვით. შედეგად LTCM-მა დაიწყო ლამის ყოველდღიურად 100 მლნ დოლარის დაკარგვა, მხოლოდ ერთ დღეს 500 მლნ დოლარი დაკარგა (Taleb, 2005:260).

მოგვიანებით LTCM დამფუძნებლებმა 1998 წლის საბაზრო პირობები მოიხსენიეს, როგორც ნაკლებ ალბათური მოვლენა ათი სიგმა გადახრით. მაგრამ ცხადია, რომ რადგან ეს მოვლენა მოხდა, არც ისე შეუძლებელი ყოფილა. მცდარი შეხედულება, რომ წარსულში მომხდარის წინასწარ განსაზღვრა შესაძლებელი იყო, ხალხს უბიძგებს დასკვნისკენ, რომ მომავალიც პროგნოზირებადია.

ისტორიის გაკვეთილი იმაში მდგომარეობს, რომ ისეთი უსიამოვნებები, როგორებიცაა „შავი გედები“, ხდება. ადამიანები გაკვირვებული ხვდებიან კატასტროფებს, რომლებსაც არ ელოდნენ, რომლებიც მათთვის ცნობილი ისტორიულად მოსალოდნელი განაწილებების მიღმა მდებარეობენ. მაგრამ რატომ გვაოცებენ „შავი გედები? რატომ აიღო 125 LTCM-მა მილიარდიანი ვალდებულება, როცა მხოლოდ 4,72 მილიარდიანი ქონება გააჩნდათ? განა ეს გარანტირებული კრაზი არ იყო ნებისმიერი მსხვილი უსიამოვნების შემთხვევაში?

მსგავსი შეცდომების მიზეზი სწორედ მენტალური ხაფანგებია. რთულია ადამიანების მოტივირება „შავი გედების“ აღსაკვეთად. მათგან დაცვა რთულად აღქმადი და გაზომვადია, შესაბამისად ნაკლებ დაჯილდოვდება. როგორც წესი, მსგავსი მოქმედებები შეუმჩნეველი და უმადური შრომაა. ამ მოვლენების აღსაკვეთად თუ გამოიყენეს ძვირადღირებული საშუალებები, ყველას შეუძლია დათვალოს ეს დანახარჯი, მაშინ როდესაც შედეგების შეფასება ფაქტობრივად შეუძლებელია. როგორ ვისაუბრებთ რაიმე ღონისძიების ეფექტურობაზე, როცა მისი შედეგების ახსნის ორი ატერნატიული ვარიანტია: ან ჩატარებული ღონისძიები ეფექტურია, ან არაფერი მნიშვნელოვანი არ მომხდარა. ასეთ შემთხვევებში სამუშაოს ხარისხის შეფასება არა მხოლოდ რთულია, არამედ დამახინჯებულია „საგმირო საქმეებზე“ დაკვირვებისკენ

ორიენტირებით. ისტორიულ წიგნებში არ წერენ საგმირო პრევენციულ ღონისძიებებზე.

### **III თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის ანალიზი**

#### **III.1. საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის კვლევის შედეგები**

საქართველოში საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვის სფეროში არსებული გამოცდილების ფაქტობრივი მდგომარეობის შესაფასებლად ჩავატარეთ, როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი კვლევა (სიღრმისეული ინტერვიუ).

ჩვენი ვარაუდით ქართულ კომპანიებში, განსაკუთრებით საშუალო და მცირე ბიზნესში, კომპანიის თანამშრომლები, როგორც უმაღლესი მენეჯმენტი, ასევე რიგითი პერსონალი, ნაკლებ იქნებოდნენ გათვინობიერებული რისკის შეფასებისა და მართვის საკითხებში. ამიტომაც შეიძლება მოცემული კვლევა ამ მოსაზრების გადამოწმების საშუალებადაც ჩაითვალოს.

რაოდენობრივი კვლევის მეთოდოლოგიის შერჩევა განსაზღვრა ჩვენმა მიზნებმა მიგველო მონაცემებით დატვირთული სურათი, რათა შეგვძლებოდა ძირფესვიანად აგველწერა და გაგვეანალიზებინა არსებული მდგომარეობა. პირველ რიგში უნდა ავლიწნოთ საშუალება, რითაც გამოკითხვა ჩატარდა; გადავწყვიტეთ იგი ელექტრონული გზით გაგვეხორციელებინა.

ელექტრონული ანკეტების რესპოდენტებისთვის გაგზავნამდე გადააწყვიტეთ კითხვარის გამოცდა და ამისათვის ჩავატარეთ პილოტური კვლევა. კვლევის ინსტრუმენტის რელევანტურობის შეფასებამ მიგვიყვანა იმ დასკვნამდე, რომ კითხვარის თავდაპირველი ვარიანტით გათვალისწინებული კითხვების რაოდენობა შემცირებას საჭიროებდა.

კითხვარი დაეგზავნა იმ კომპანიებს, რომლებიც გარკვეული აქტიურობით გამოირჩევიან მენეჯმენტის ოპტიმიზაციის მცდელობის თვალსაზრისით (ისინი კადრების შერჩევისთვის, ფინანსური თუ იურიდიული მომსახურებისთვის აქტიურად სარგებლობენ კვალიფიციური კომპანიების მომსახურების აუთსორსინგით ან თავად გააჩნიათ სათანადო სტრუქტურული ერთეულები).

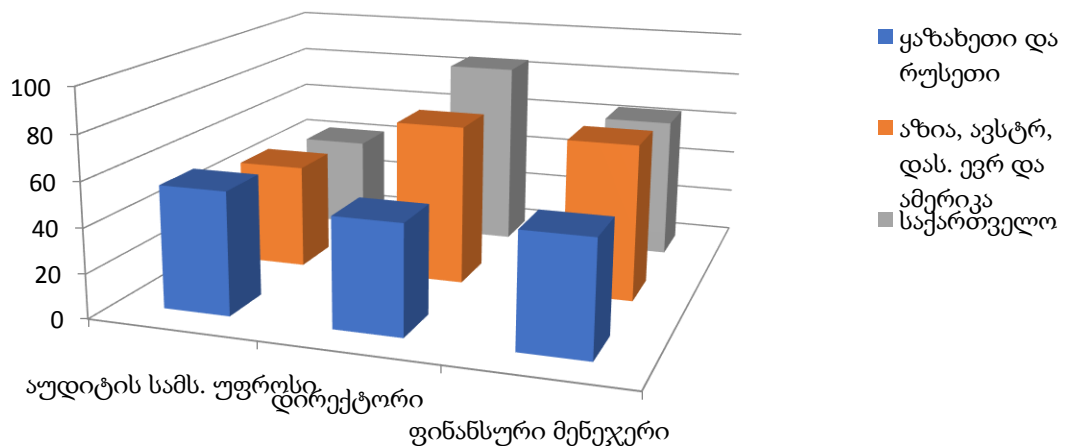
კითხვარს საფუძვლად დაედო საერთაშორისო ორგანიზაციის KPMG International Cooperative-ის (1987 წელს შევიცარიაში ჩამოყალიბებული კომპანია, რომელიც შეიქმნა Peat Marwick International (PMI)-სა და Klynveld Main Goerdeler (KMG)-ის შერწყმით. ის ძირითადად ეწევა საკონსულტაციო და კვლევით საქმიანობას ფინანსურ სფეროში) მიერ 2010 წელს ჩატარებული გამოკითხვა.

რადგან საინვესტიციო რისკების შეფასება-მართვა საწარმოო, საოპერაციო, სავალუტო თუ სხვა ტიპის რისკების გარკვეულ ზედნაშენს და მათ სინთეზურ დერივატს წარმოადგენს, ამიტომ კითხვებში არ მოხდა მხოლოდ ინვესტიციურ რისკებზე კონცენტრაცია.

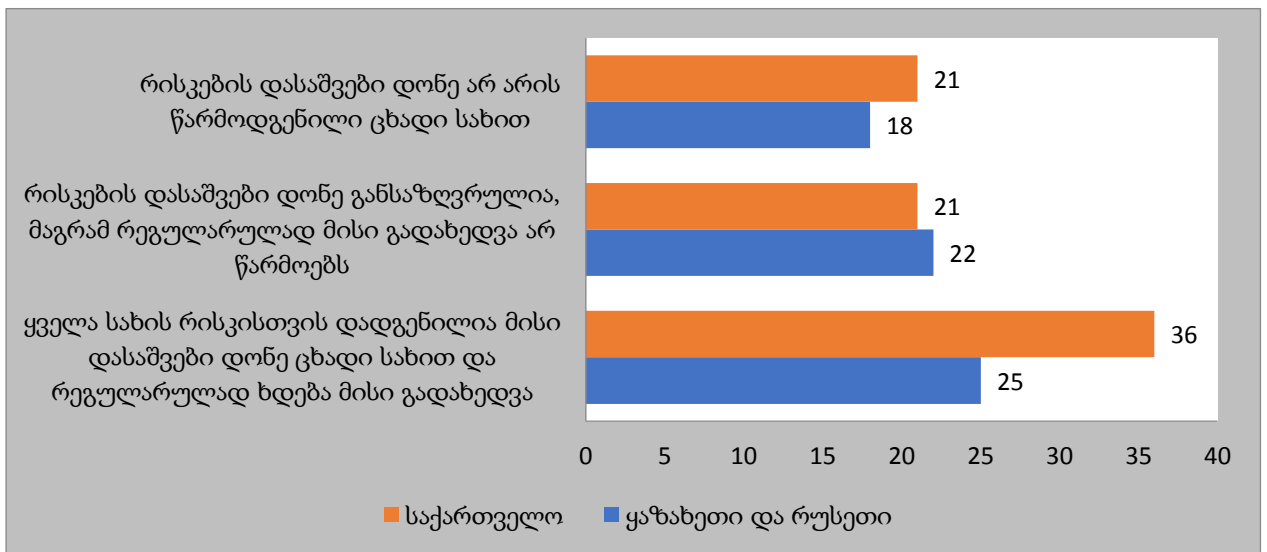
კითხვარი დაეგზავნა ეკონომიკის თითქმის ყველა სფეროში მოღვაწე კომპანიებს: ენერგეტიკა, მძიმე მრეწველობა, მსუბუქი მრეწველობა, კვების მრეწველობა, მშენებლობა, უძრავი ქონება, სოფლის მეურნეობა, ტრანსპორტი, ტურიზმი, ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ტელეკომუნიკაციები, განათლება, ჯანდაცვა, ფარმაცევტული წარმოება, მომსახურება და საცალო ვაჭრობა.

კითხვებზე პასუხების ანალიზმა არაერთგვაროვანი შედეგები მოგვცა. ერთის მხრივ რესპოდენტები გაცილებით პოზიტიურად აფასებდნენ დამფუძნებლების, დირექტორების რისკ-მენეჯმენტის ცოდნის დონეს, ვიდრე განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნების კომპანიების თანამშრომლები (იხ. დიაგრამა 3.1 და დიაგრამა 3.2). მეორეს მხრივ კი აფიქსირებდნენ, რომ რისკის მართვის ფუნქცია არ გააჩნიათ არც უწყებრივ და არც თანამდებობრივ დონეზე და არც აპირებენ მის დაწერვას უახლოეს მომავალში, არც ამ მომსახურების აუტოსორსინგით სარგებლობენ (იხ. დიაგრამა 3.3).

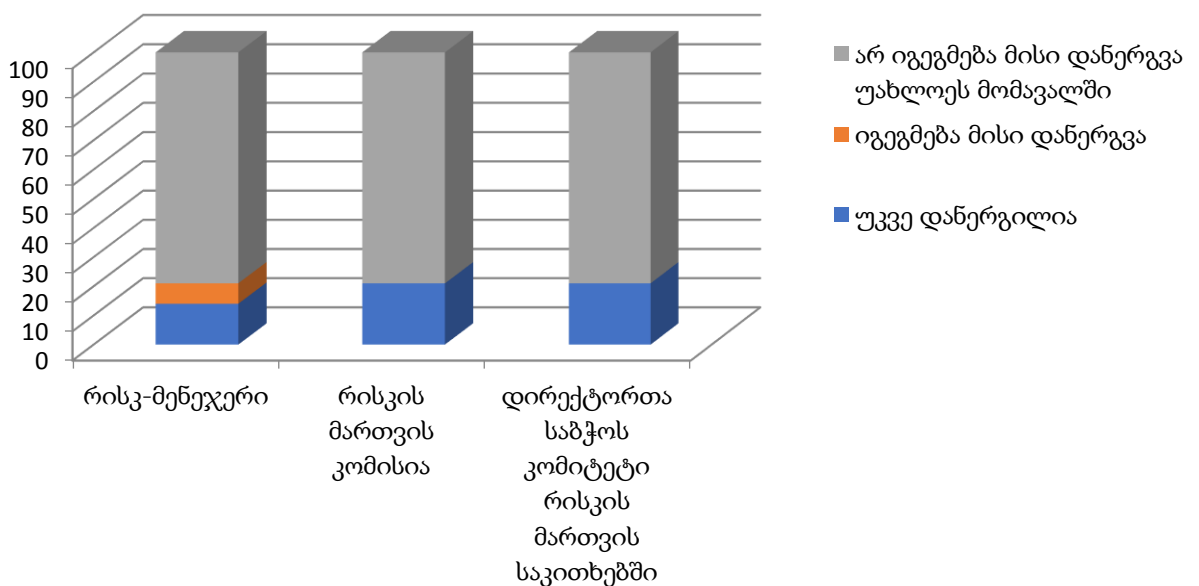
**დიაგრამა 3.1. რისკ-მენეჯმენტის პრინციპების ცოდნის დონე კომპანიის თანამშრომლებში (%)**



დიაგრამა 3.2. კომპანიაში რისკის მართვის არსებული მდგომარეობა კომპანიის თანამშრომლების შეფასებით (%-ში).



დიაგრამა 3.3. ქართული კომპანიები, რომლებშიც არსებობს რისკის მართვის ფუნქციის შემსრულებელი სტრუქტურული ერთეულები ან მოსალოდნელია მათი შექმნა (%)



უფრო კონკრეტული მიზნების მისაღწევად გადავწყვიტეთ თვისებრივი კვლევისთვის მიგვემართა. თუ მანამდე გვაინტერესებდა რისკ-მენეჯმენტთან დაკავშირებული ზოგადი სურათის აღწერა ჩვენს ქვეყანაში, კვლევის ამ ეტაპზე გადავწყვიტეთ გამოგვეჩვენა რომელ სფეროშია ყველაზე სრულყოფილი რისკის მართვისა და შეფასების პროცესი. ამისათვის საჭირო იყო მსხვილი კომპანიების

შერჩევა, რომლებიც თავიანთ სფეროში დომინირებდნენ. სანდო შედარების გასაკეთებლად კომპანიები სხვადასხვა სფეროდან შევარჩიეთ, რომლებიც სხვადასხვა სპეციფიკის ფუნქციებს ასრულებდნენ. გადავწყვიტეთ სიღრმისეული ინტერვიუები მაღალი რგოლის მენეჯერებთან ჩაგვეტარებინა. აღნიშნული ინტერვიუს ჩატარებაზე წინასწარ შერჩეული კომპანიებიდან 5 მათგანი დაგვთანხმდა: სს. „ნიკორა“, რომელიც ქართულ ბაზარზე კვების პროდუქტების მწარმოებელ ერთ-ერთ ყველაზე მსხვილ კომპანიად ითვლება; „სილქ როუდ ჯგუფი“, რომელიც კავკასიისა და ცენტრალური აზიის რეგიონში კერძო საინვესტიციო სექტორის წამყვან პოზიციებს იკავებს. იგი საქართველოს ეკონომიკის ისეთ სფეროებშია ჩართული, როგორცაა ტრანსპორტი, ვაჭრობა, უძრავი ქონება, საცალო ვაჭრობა, ტელეკომუნიკაციები და საბანკო მომსახურება; „ავერსი“, რომელიც საქართველოში ოპერირებადი ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი ფარმაცევტული კომპანია; “TBSC კონსალტინგი”, რომელიც თბილისში განთავსებული საკონსულტაციო ფირმაა; „ლიბერთი ბანკი“, ადრე ის „სახალხო ბანკად“ იწოდებოდა.

მთავარი კითხვები რის ირგვლივაც ტრიალებდა ჩვენი ინტერვიუები შემდეგში მდგომარეობდა: რა მდგომარეობაა საინვესტიციო რისკების და საერთოდ რისკების შეფასებისა და მართვის თვალსაზრისით თქვენს კომპანიაში / ზოგადად ქართულ კომპანიებში? რა არის არსებული სიტუაციის მიზეზი? რა შედეგებამდე მიგვიყვანს არსებული პრობლემები (თუ, რა თქმა უნდა, პრობლემად შეფასდებოდა არსებული მდგომარეობა)? რა ღონისძიებებს მივმართოთ მათ გამოსასწორებლად?

მათი პასუხებიდან გამოიკვეთა, რომ: კომპანიებში, არა მხოლოდ, არ არის არც თანამდებობა და არც სამსახური რისკის მართვისთვის, არამედ ფუნქციის დონეზეც არ არსებობს მათში რისკის მენეჯმენტი; კომპანიებში ინსტიტუციონალურად არ არის საკითხი მოწესრიგებული - გარკვეული პრევენციული ქმედებები, რომლებიც თავის თავში რისკის სწორ აღქმას და მათზე სათანადო ქმედებებს გულისხმობენ, ინდივიდებზეა დამოკიდებული; წინასწარ დაგეგმვას ფაქტობრივად არა აქვს ადგილი, რისკის მართვა უკვე მომხდარზე რეაგირების დონეს ვერ სცდება, პრობლემის აღმოფხვრისას მუშაობა წარმოებს მხოლოდ შედეგების ტრანსფორმაციაზე და არა მიზეზების აღმოჩენასა და გაქრობაზე. ამ პროცესში მიღწეული ნებისმიერი წარმატება განპირობებულია კონკრეტული ხელმძღვანელი



პირის გამოცდილებით, ქართულ კომპანიებში შეიძლება იყვნენ კადრები, რომლებსაც აქვთ სათანადო ცოდნა და გამოცდილება საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვისთვის, მაგრამ, ხშირად, ისინი არ არიან დირექტორები, ან სხვა მმართველ თანამდებობებზე. მათი გამოცდილების დანერგვა რთულია, რადგან გადაწყვეტილებების მიღება ერთპიროვნულად ხდება დამფუძნებლების ან დირექტორების მიერ (ხშირად კომპანიებში ორივე პოზიციის როლს ერთი და იგივე პიროვნება ასრულებს).

საინტერესო იყო რესპოდენტთა პოზიცია საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვის სფეროში არსებული ვითარების გამომწვევი მიზეზების დასახელებისას. მათი აზრით ამ მდგომარეობას განაპირობებდა:

- განათლების ნაკლებობა;
- გამოცდილების ნაკლებობა;
- სხვადასხვა თანამდებობის, თუ ფუნქციების მქონე პირებს შორის ურთიერთობის ფორმალიზაციის დაბალი ხარისხი;
- კორპორაციული მართვის კულტურის არ არსებობა;
- კომპანიის ბორდის ავტოკრატიული მმართველობა - რისკ-მენეჯმენტის არსებობის პირობებშიც, ის ნაკლებად ახდენდა გავლენას ბორდის მიერ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე;
- ქართველებს მომავლის განუსაზღვრელობასთან დამოკიდებულების ისეთი კუთურა გვაქვს, რომელიც რისკების აღქმის თვალსაზრისით უფრო უკულტურობას ნიშნავს, - ყველაფერს რასაც მომავალი გვიმზადებს, კარგია თუ ცუდი, ღმერთს ვაბრალეთ;
- არ ვფიქრობთ ხვალინდელ დღეზე, რისი ნათელი გამოვლინებაცაა დანაზოგების დაბალი დონე;
- საოპერაციო რისკებს არ ვითვალისწინებთ, რაც იმაში ვლინდება, რომ ჯანმრთელობის დაზღვევის გარდა სხვა სახის დაზღვევებით ნაკლებ ვსარგებლობთ;
- დაბალი ალბათობის მოვლენებზე ყურადღებას არ ვამახვილებთ;
- ფინანსური განათლების დაბალი დონეა.

ერთ-ერთი რესპოდენტის შეფასებით საინვესტიციო რისკის მართვა ერთგვარი კიბის ზედა საფეხურს წარმოადგენს. კომპანიის ამ საფეხურზე ასასვლელად საჭიროა ისეთი ტიპის რისკების ფორმალიზება, როგორებიცაა ეკონომიკური, პოლიტიკური, ოპერაციული რისკები. არასერიოზულია მენეჯერმა იფიქროს დაგეგმილი მოგების მიღების ალბათობაზე, თუ არ აღკვეთა შიდა ქურდობები თანამშრომლების მხრიდან (ვთქვათ, სუპერმარკეტებში).

კითხვაზე, „თუ ჰქონიათ ფორმალური მეთოდების გამოყენების პრაქტიკა რისკების მართვის სფეროში?“, ყველას პასუხი უარყოფითი იყო. გამონაკლისს წარმოადგენს „ლიბერთი ბანკის“ ფინანსური მენეჯერის პასუხი, მაგრამ, საბანკო სფერო ეკონომიკის სხვა სფეროებისგან რადიკალურად განსხვავებულ ვექტორს წარმოადგენს საინვესტიციო (არა მხოლოდ) რისკების შეფასებისა და მართვის საკითხებში).

ბანკები სადაზღვევო კომპანიებთან ერთად, ერთადერთ ეკონომიკურ სუბიექტებად გვევლინებიან, სადაც სისტემური ხასიათი აქვს რისკების მენეჯმენტს. ბანკებსა და სადაზღვევო კომპანიებში წარმოებს რისკის დასაშვები დონის დათვლა. რისკის კვლევა რამდენიმე მიმართულებით ხდება და ამისთვის შექმნილია სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულები: საკრედიტო რისკების კომიტეტი, საოპერაციო რისკების კომიტეტი, აქტივებისა და ვალდებულებების კომიტეტი, სავალუტო კომიტეტი, აუდიტის კომიტეტი.

შეიძლება ჩამოვთვალოთ რამდენიმე მიზეზი, რაც საბანკო სფეროში უფრო მაღალ საფეხურზე აყენებს საინვესტიციო (არა მხოლოდ) რისკის შეფასებისა და მართვის საკითხს, ვიდრე ეკონომიკის სხვა სფეროებში. ესენია:

- 1) ეროვნული ბანკის ფაქტორი, რომლის ანალოგი მძლავრი რეგულატორი არასაბანკო სფეროს წარმომადგენელ კომპანიებს არა ჰყავთ;
- 2) კომერციული ბანკების უმეტესობა უცხო ქვეყნის კაპიტალის მონაწილეობითაა შექმნილი. უცხოური კაპიტალის არსებობა განაპირობებს ადგილობრივი კომპანიების ანგარიშვალდებულობის ზრდას. ამას მოჰყვება მოთხოვნილი ინფორმაციისა და საანალიზო მაჩვენებლების მატება, და, შესაბამისად, რისკების აღმოჩენისა და მათი ეფექტური მართვის ალბათობის ზრდაც;

- 3) ეკონომიკის სხვა სექტორებთან შედარებით საბანკო სექტორი უფრო აქტიურად თანამშრომლობს საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციებთან. ეს უკანასკნელნი, კი, მათთან ურთიერთობისთვის საკმაოდ მკაცრ მოთხოვნებს აყენებენ. რაც თავის მხრივ ეფექტურს ხდის კომპანიების მართვის სისტემებს, მათ შორის რისკ-მენეჯმენტშიც;
- 4) კომერციული ბანკებიდან ზოგიერთს თავისი აქციები გატანილი აქვს საერთაშორისო ბირჟებზე. მათი ფინანსური ანგარიშგებები არ არის განკუთვნილი მხოლოდ შიდა (საქართველოს) ბაზრისთვის, არამედ უცხოელი, საერთაშორისო სუბიექტებისთვის, რომლებიც ინფორმაციის ანალიზისთვის საუკეთესო კვალიფიკაციის კადრებს იყენებენ. სწორედ, მათ უნდა დაეუფლებოდნენ ჩვენთან დაბანდებების უსაფრთხოება, რაც მაღალი ღონის რისკ-მენეჯმენტის არსებობას მოითხოვს. ამას ემატება ბირჟის მოთხოვნებიც, რაც კიდევ უფრო მეტ ვალდებულებას ქმნის რისკ-მენეჯმენტის სრულყოფისთვის.

რაოდენობრივმა და თვისობრივმა კვლევამ არაერთ კითხვას გასცა პასუხი და საშუალება მოგვცა შეგვექმნა საინვესტიციო რისკ-მენეჯმენტის სრულყოფისთვის კონკრეტული ღონისძიებების სტრუქტურა, რომელიც კომპანიებმა რეკომენდაციადაც შეიძლება მიიღონ საინვესტიციო რისკების მართვის გეგმის აწყობისას.

### **III.2. ქართულ კომპანიებში არსებული მენეჯმენტი, როგორც საინვესტიციო რისკის წარმოქმნის მთავარი წყარო**

2016 წელს ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის ინიციატივით ჩატარდა კვლევა, რომლის მიზანიც იყო მისი ოპერირების ქვეყნებში (34 ქვეყანა) კორპორაციული მართვის სტანდარტების გაუმჯობესება.

ცალკე ანგარიში მიემდგნა საქართველოს შეფასებას. კვლევამ აჩვენა, რომ ჩვენთან კომპანიებს აქვთ ორდონიანი საბჭოს სისტემა. საქართველოშიც კომპანიებში საბჭოს შემადგენლობა საშუალოდ 4.7-ის ტოლია, რაც მცირე ზომად ითვლება და ის ასახავს საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკას. თუმცა მცირე ზომის საბჭოები ჩვენთან იგივე ეფექტის მატარებელი არაა, როგორც ევროპის, თუ მსოფლიოს საუკეთესო მმართველობითი პრაქტიკის მქონე კომპანიებში. ამის მიზეზია, ის რომ საბჭოებში წევრების შერჩევა არ ხდება კვალიფიკაციის მიხედვით. ძირითად შემთხვევაში

კომპანიების საბჭოს წევრების კვალიფიკაცია არ განსხვავდება სფეროების მიხედვით. საკვალიფიკაციო მოთხოვნები საბჭოს წევრებისთვის არსებობს მხოლოდ ბანკებისთვის. თუმცა აქაც, ხშირ შემთხვევაში არ ხდება დივერსიფიცირება - განსხვავებული უნარების წევრების შერჩევა. ათი უმსხვილესი ბანკის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებზე ინფორმაციის განხილვისას მხოლოდ ორ შემთხვევაში შედიოდა საბჭოში აუდიტის, აღრიცხვის ან რისკების სპეციალისტი.

კვლევამ აჩვენა, რომ არ არსებობს მოთხოვნა - რეგულაცია, რომ კომპანიებს საბჭოში ჰყავდეთ დამოუკიდებელი დირექტორები. ამ პოზიციაში საქართველომ დაიმსახურა ყველაზე ცუდი შეფასება.

კომპანიებს მოეთხოვებათ გამოაქვეყნონ ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაცია წლიურ ანგარიშგებებში. თუმცა, ხშირად, ეს ინფორმაცია არ შეესაბამება კომპანიის რეალურ პრაქტიკას. კომპანიათა უმრავლესობა მხოლოდ ფინანსურ ანგარიშგებებს აქვეყნებს. კომპანიების მცირე ნაწილი აქვეყნებს ვებ-გვერდზე ინფორმაციას აქციონერთა საერთო კრების შესახებ.

კომერციული ბანკების „კორპორაციული მართვის კოდექსის“ მიხედვით აუდიტის კომიტეტმა უნდა შეიმუშაოს სპეციალური პოლიტიკა გარე აუდიტორების მიერ არააუდიტორული მომსახურების შეფასებასთან დაკავშირებით. თუმცა ბანკები ამ წესს არ იცავენ. ისინი უნდა ასხვავებდნენ გარე აუდიტის აუდიტორულ და არააუდიტორულ მომსახურებას, მაგრამ კომპანიები ინფორმაციის გამოქვეყნებისას ერთად აჯგუფებენ მრჩეველთა, კონსალტინგისა და აუდიტის ხარჯებს. გაურკვეველია რას მიეკუთვნება ეს თანხები, რადგან არააუდიტორული გადასახადების შესახებ სხვა ინფორმაცია არ ქვეყნდება.

საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით მხოლოდ ბანკები არიან ვალდებული გააჩნდეთ შიდა აუდიტი და აუდიტის კომიტეტი, თუმცა კანონში ბუნდოვნადაა აუდიტის კომიტეტის დაკომპლექტების საკითხი. ზოგიერთ შემთხვევაში აუდიტის კომიტეტი დაკომპლექტებულია მხოლოდ საბჭოს დამოუკიდებელი წევრებისგან და ზოგიერთ შემთხვევაში წევრთა უმრავლესობა არ არის საბჭოს წევრი. ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის მიხედვით ნაკლებ სავარაუდოა ეფექტური იყოს საბჭოში არშემავალი წევრებით დაკომპლექტებული კომიტეტი. კომპანიების ნაწილი საერთოდ არ ასაჯაროებს

კომიტეტის წევრთა შესახებ ინფორმაციას. ასევე არ ქვეყნდება აუდიტის კომიტეტის შეხვედრების შესახებ ინფორმაცია. ქვეყანაში არ არსებობს მოთხოვნა „ეთიკის კოდექსთან“ დაკავშირებით, შესაბამისად ის არა აქვთ კომპანიებს.

ჩვენს ქვეყანაში დღეს არსებული ინსტიტუციონალური ჩარჩო აჩვენებს, რომ კორპორაციულ მმართველობასთან დაკავშირებულ საკითხებს სჭირდება არსებითი გაუმჯობესება. საქართველოს საფონდო ბირჟის ძალიან დაბალი ლიკვიდურობა ვერ უწყობს ხელს უკეთესი კორპორაციული სტანდარტების დანერგვას. ძალიან მცირეა საერთაშორისო იურიდიული კომპანიებისა და საკრედიტო სააგენტოების წარმომადგენლობები ქვეყანაში, რომლებიც როგორც წესი ხელს უწყობენ კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებას. არ არსებობს „კორპორაციული მართვის კოდექსი“. კომერციულ ბანკებშიც კი „კორპორაციული მართვის კოდექსს“ არა აქვს სავალდებულო ხასიათი და პრაქტიკაშიც ნაკლებად იყენებენ. კორპორაციული მართვის საკითხებზე მცირე იურიდიული პრაქტიკა გაგვაჩნია.

ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის კვლევის შედეგად ქართული კომპანიების მართვაში გამოვლენილი ხარვეზები ცალსახად აბრკოლებს რისკის მართვის პროცესს. თუმცა, აქ კიდევ ერთი საკითხი იკვეთება, კომპანიის მენეჯმენტის პრობლემები შეიძლება მომდინარეობდეს კონკრეტული პასუხისმგებელი პირის გამოუცდელობით ან ნაკლები განათლებით, მაგრამ საკმაოდ ხშირად პრობლემების სათავე, არა იმდენად თანამშრომლია, რამდენადაც არასწორი სტრუქტურა.

“სტრუქტურა ადამიანს უკეთესს ვერ გახდის, თუმცა არასწორ სტრუქტურას შეუძლია ყველაზე საუკეთესოც კი ორგანიზაციის უუნარო, არაქმედითი წევრი გახადოს, მისთვის დამახასიათებელი, იქამდე დაფარული, ცუდი თვისებები და ხასიათი ზედაპირზე ამოიტანოს და დაპირისპირების, ქაოსის, ბოროტების მიზეზად აქციოს” (ტოლიაშვილი). სწორად გააზრებული სტრუქტურა კი, თითქოს, არაფრით გამორჩეულ თანამშრომელსაც კი, შესაძლებლობების მაქსიმალურ ზღვარზე აიყვანს და საკუთარი თავის წარმოჩენის განსკუთრებულ პირობებს შეუქმნის.

ორგანიზაციის სტრუქტურა პასუხისმგებლობის, ძალაუფლების და ფუნქციების გადანაწილების სისტემას წარმოადგენს და მისი გავლენა ადამიანებზე ამ სამ კომპონენტთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებებიდან მომდინარეობს.

არაცხადი პასუხისმგებლობა პირველი პრობლემაა. სტრუქტურის მიხედვით ცალსახად უნდა იყოს განსაზღვრული ყოველი პასუხისმგებელი პირის ფუნქციები. კომპანიის პერსონალისთვის ნათელი უნდა იყოს მათზე დაკისრებული ამოცანები და ამათგან მომდინარე შედეგები. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თავიდან ვერ ავიცილებთ თანამშრომლების მიერ ენერჯისა და დროის არამიზნობრივ ხარჯვას. საბოლოოდ ეს მიგვიყვანს არეფექტიანი შრომის პროცესამდე, როდესაც მანამდე წარმატებით მომუშავე ადამიანები ვეღარ ქმნიან ღირებულებას, ვერ ადაპტირდებიან ახალ, ბუნდოვანი ამოცანების მქონე პოზიციაზე, და სანამ საკუთარ თავს იპოვიან, სხვებისთვის ხდებიან პრობლემის წყარო.

ისეთი პოზიცია კი, სადაც ცხადადაა განსაზღვრული ამოცანები და შედეგები, საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენის და პიროვნული, თუ პროფესიული განვითარების მეტ საშუალებას იძლევა.

პრობლემების ახალ სპექტრს ქმნის არაადეკვატური ძალაუფლება. არაცხადი პასუხისმგებლობა დამახინჯებულად ავლენს ადამიანის პიროვნებას, მის შინაგან სამყაროს, ხოლო არაადეკვატური ძალაუფლება თავად პიროვნებას ცვლის. ხასიათის მუტაცია, ფსიქიკის ნგრევა, კონტექსტიდან ამოვარდნილი ქცევა ის შედეგებია, რაც პოზიციასთან შეუფერებელ ძალაუფლებას მოყვება.

ადეკვატური ძალაუფლება პიროვნების ჰარმონიული მოქმედების საწინდარია. ამ დროს ნაკლებად მოსალოდნელია გადაწყვეტილების მიმღებმა დაკარგოს რეალობის აღქმა და თავისი თავის კრიტიკული შეაფასება ვერ შეძლოს.

პრობლემების ბოლო ფაზას წარმოადგენს ფუნქციების არასწორი განსაზღვრა., თუნდაც ფუნქციების დუბლირება. სხვადასხვა თანამშრომელზე ერთიდაიგივე ფუნქციის დაკისრება გაურკვევლობამდე და კონფლიქტურ სიტუაციამდე მიგვიყვანს. მსგავსი ფუნქციები პერსონალისთვის არასტაბილურ გარემოს ქმნის, რაც თავის მხრივ უარყოფითი შედეგების ჯაჭვად გარდაიქმნება.

დუბლირებულ ფუნქციებთან ერთად, შეუძლებელია, არ ვახსენოთ უსარგებლო ფუნქციები. დროთა განმავლობაში ზოგიერთი ფუნქცია, შეიძლება, ნაკლებაქტუალური გახდეს. მსგავსი ფუნქციებით დატვირთული პერსონალი, კი, ქედითუუნარო ხდება, კარგავს მოტივაციას, და კომპანიიდანაც კი მიდის.

ზოგჯერ კომპანია ცდილობს გამოიყენოს თანამშრომლის უნარები და აკისრებს ამოცანებს, რომლებიც მის კომპეტენციაში შედის, მაგრამ კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი შედეგების მომტანი არ არის. მსგავსი „ჰუმანური“ ნაბიჯი, როგორც წესი, არაპროდუქტიულია. ადამიანი კარგად აკეთებს, რაც იცის, მაგრამ სხვებს ვერ არწმუნებს მის საჭიროებაში, შესაბამისად, ვერ იღებს მხარდაჭერას, და შედეგებიც აყოვნებს. ამას კი მოჰყვება თვითშეფასების ვარდნა ფსიქოლოგიური ტრამვირება.

შეუძლებელია ჩვენი საქმიანობის ორგანიზება ისე შევძლოთ, რომ გარკვეული პერიოდის შემდეგ ორგანიზაციულ სტრუქტურას შეცვლა არ დაჭირდეს. ამ ცვლილებების აუცილებლობაზე კი შეიძლება მეტყველებდეს შემდეგი გარემოებები:

- მენეჯმენტის ქვედა რგოლებიდან წამოსული ინიციატივების სიმცირე;
- ამოცანების მომრავლება, რომელთა ადრესატის მოძიებაც რთულდება;
- მოსალოდნელი დავალებების თავიდან არიდების ან სახვაზე გადაბარების შემთხვევების მუდმივი ზრდა;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დროში გაწელვა;
- მიმდინარე პროცესებზე რეაქციის დაგვიანების წესად ქცევა.

მას შემდეგ, რაც დავრწმუნდებით, რომ სტრუქტურა შესაცვლელია, საჭიროა ფრთხილი კონცეფციის შემუშავება სტრუქტურაში ცვლილებების შესატანად. ეს კონცეფცია უნდა აიგოს შემდეგ ნაბიჯებზე:

- სტრუქტურის აღწერა;
- სტრუქტურის კომუნიკაცია;
- სტრუქტურის დაკომპლექტება;
- კოლეგიალური რგოლების ამოქმედება;
- სტრუქტურის გაშვების შემდგომი პერიოდის მართვა.

თუ შევაჯამებთ მენეჯმენტის დარგის სპეციალისტებისა და ჩვენი დაკვირვების შედეგებს, მაშინ ქართული კომპანიების მიერ საინვესტიციო პროექტების რეალიზებით მისაღები შედეგებიდან გადახრის გამომწვევ მოვლენებად გვევლინება:

- ფაქტობრივ და ფორმალურ მმართველობით სტრუქტურას შორის განსხვავება;
- უმაღლესი იერარქისთვის დაქვემდებარებული სტრუქტურების სიმრავლე;
- ერთი ხელმძღვანელისთვის ერთზე მეტი პირველი რიგის ამოცანის დაქვემდებარება;

- ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანებზე პასუხისმგებელი ქვედანაყოფების იერარქიული დაკნინება;
- დეპარტამენტებში ფუნქციების არა შინაარსის, არამედ მათი ხელმძღვანელების გამოცდილების, ცოდნის და სურვილების მიხედვით დაჯგუფება (სტრუქტურის აწყობა არა სტრატეგიის, არამედ ადამიანების მიხედვით);
- მარკეტინგის ფუნქციების ერთ ქვედანადაყოფში გაერთიანება;
- კოლეგიალური რგოლების არაეფექტური მოქმედება და მათი გაუქმება;
- მართვის ქვედა რგოლების ნაკლები ჩართულობა იდეების გენერირებაში.

**IV თავი. საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტი, როგორც რეაქცია კომპანიის შიგა და გარე სტიმულებზე და მისი მართვის კულტურის სრულყოფის საშუალებები**

#### **IV.1. კომპანიაში საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტის პოლიტიკის ფორმირება**

საინვესტიციო პროექტის რისკების მართვის პრაქტიკის და კულტურის დასახვეწად საჭიროა კომპლექსური ღონისძიებების ჩატარება, როგორც შიდა, კორპორაციული პოლიტიკის დამუშავება და სტრატეგიის შერჩევა, ასევე გარე სტიმულების გაჩენა, რომელიც ხელსაყრელ გარემოს შექმნის რისკ-მენეჯმენტის პროცესის გასავითარებლად კომპანიაში.

ამის გათვალისწინებით მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საინვესტიციო პროექტის რისკების მართვის ორგანიზებისთვის კომპანიამ შემდეგი ღონისძიებებით ისარგებლოს:

- რისკ-მენეჯმენტის კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბება, - რაც გულისხმობს ფასეულობების შიდა სისტემისა და ქცევის კოდექსის შექმნას. რისკის მართვის კორპორაციული კულტურის მთავარი ელემენტია კომპანიის თანამშრომლების რწმენა, რომ რისკის მართვა მათი ყოველდღიური საქმანობის მთავარი ნაწილია;
- რისკებზე საანალიზო ინფორმაციის ხარისხის ამაღლება;
- რისკის ანალიზის შედეგების გამოყენება სტრატეგიული დაგეგმვისას და ხელმძღვანელობის მიერ გადაწყვეტილების მიღებისას, - ეს პროცესი უნდა



ეფუძნებოდეს მაღალი მმართველობითი რგოლების მიერ ქვემდგომი მენეჯერების აქტიურ მხარდაჭერას რისკის მართვაში;

- რისკის მართვის სისტემის ფორმალზად გადაქცევის არდაშვება, - ეს ტენდენცია არაერთი განვითარებული ქვეყნის დიდი კომპანიაში შეინიშნება;
- ფინანსური კრიზისებისას, თუ სხვა მნიშვნელოვანი რყევებისას რისკების მართვის სისტემის უპირობო გადახედვა, - არა აქვს მნიშვნელობა ამ რყევებს მოჰყვება შესამჩნევი ცვლილებები კომპანიის მიერ დასახულ მიზნებში, თუ არა, მთავარია პრევენცია;
- პოტენციური რისკების შესახებ შეძლებისდაგვარად სრულყოფილი ინფორმაციის ფლობა და ამ რისკების შედეგების ადეკვატური აღქმა;
- რისკების შეფასების ეფექტური და მოცემული კომპანიისათვის პრაქტიკული მეთოდების შერჩევა;
- რისკის დასაშვები დონის განსაზღვრა;
- კომპანიის სხვადასხვა სამსახურს შორის თანამშრომლობის გაძლიერება რისკების მართვის სფეროში;
- კომპანიის საქმიანობის შესაბამისობაში მოყვანა რეგულატორის მოთხოვნებთან;
- კომპანიის კონტრაგენტების რისკების მართვაში მონაწილეობა.

ამ ღონისძიებების ეფექტური გატარებისთვის აუცილებელია მწყობრი პოლიტიკის ჩამოყალიბება და რეალიზება. თუ გათვალისწინებთ იმასაც, რომ ქართულ კომპანიების არ გააჩნიათ რისკის მართვის ფორმალური მეთოდების გამოყენების პრაქტიკა, თანაც რისკ-მენეჯმენტის ფუნქციის მატარებელი ერთი განყოფილებაც არ მოეძებნება კომპანიათა აბსოლუტურ უმრავლესობას, სასურველი იქნება და საჭიროც, თუ ქართული კომპანიები ისარგებლებენ ჩვენს მიერ გადამუშავებული რისკ-მენეჯმენტის სისტემის ჩამოყალიბებისა და სრულყოფის ალგორითმით, რომელიც ერთგვარი გიდის ფუნქციას შეასრულებს კომპანიებისთვის საინვესტიციო პროექტების რისკ-მენეჯმენტში. ეს ღონისძიებები რისკ-მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტის ISO 31000-ის შესაბამისობაშია მოყვანილი.

ჩვენს მიერ გადამუშავებული ალგორითმის სტრუქტურა შემდეგ ძირითად კომპონენტებს მოიცავს:

- საინვესტიციო პროექტის რისკის მართვის მიზნები;
- საინვესტიციო პროექტის რისკის მართვის ამოცანები;
- საინვესტიციო პროექტის რისკის მართვის პრინციპები;
- მონაწილეები და მათი ფუნქციები;
- რისკის მართვის პროცესი;
- რისკების შეფასება;
- რისკის მართვის ღონისძიებების შემუშავება და დანერგვა;
- რისკის მონიტორინგი;
- რისკის მართვის კულტურის განვითარება.

#### IV.2. საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის კულტურის განვითარების გარე სტიმულები და მათი გენერირების გზები ქართულ კომპანიებში

ცხადია, წინამდებარე თავის პირველ ქვეთავში აღწერილი პოლიტიკა ორგანიზაციის შიგა ღონისძიებების სისტემაა და მისი პრეროგატივაა რა ფორმით მიიღებს მას, მაგრამ პოლიტიკის დანერგვის მნიშვნელოვნობიდან გამომდინარე, საჭიროა შეიქმნას გარე სტიმულების ჯაჭვი, რომელიც კომპანიებს წახალისებს ან აიძულებს კომერციული მიზნებიდან გამომდინარე, რაც შეიძლება მალე დანერგონ რისკის მართვის ეფექტური ღონისძიებების სისტემა კომპანიაში.

თუ საინვესტიციო რისკების მართვის კულტურის განვითარებას შევხედავთ, როგორც კომანიის რეაქციას გარე სტიმულებზე, მაშინ რისკ-მენეჯმენტის ევოლუცია შეგვიძლია შემდეგ ოთხ სტადიად წარმოვიდგინოთ:

- პირველ სტადია იწყება, როდესაც ბიზნესპროცესის მოწილეები ერთად გადაწყვეტენ ინვესტიციის განხორციელებას, აქ ურთიერთობის დამსახურებისა და ინფორმაციის ეფექტური გაცვლის მიზნით იქმნება რისკის მართვისა და მასზე ანგარიშგების ჩანასახოვანი სისტემა;
- მეორე სტადიაზე კომპანია გადადის თუ უწევს გარე კრედიტორთან (ბანკთან, ობლიგაციების მფლობელებთან) ურთიერთობა. აქ ადგილი აქვს პირველ მცდელობებს ინფორმაციის გარე მოხმარებისთვის ჩამოსაყალიბებლად, რისთვისაც იყენებენ კრედიტორებისგან მოწოდებულ ფორმებს, ბლანკებს ან

თავად ქმნიან მას მომხმარებლის გემოვნების და ინტერესების გათვალისწინებით;

- მესამე სტადია იწყება, როდესაც კომპანიაში შემოდის უცხოელი ინვესტორი. კულტურათა შეჯახება სასათბურე გარემოს ქმნის რისკ-მენეჯმენტის სრულყოფისთვის. უფრო აქტიურად ხდება უნივერსალური ენის მათემატიკის გამოყენება. რისკის შეფასების მეთოდებში დომინირებს რთული, მათემატიკურ აპარატზე დაფუძნებული მეთოდები, ცდილობენ საქმეში ჩართონ გამოცდილი, საერთაშორისო მენეჯმენტის გამოცდილების მქონე კადრები, რომლებსაც საოცრად დიდი წვლილი შეაქვთ რისკის მართვის კულტურის დახვეწაში;
- მეოთხე საფეხურზე ყოფნა უკვე რისკის მართვის უმაღლესი პილოტაჟია. ამ დონემდე მიღწევისთვის კომპანიას ისეთი გარე გამაღიზიანებელი სჭირდება, როგორცაა საერთაშორისო ბირჟებზე ლისტინგის პროცედურების გავლა. აქ უფრო ღრმავდება წინა საფეხურზე მიმდინარე პროცესები. აქ ხომ ერთბაშად რამდენიმე კულტურის წარმომადგენელი ხდება პოტენციური პარტნიორი, ყველას რისკის თავისებური აღქმა და პრიორიტეტი გააჩნია, ამიტომ რისკების შეფასების მეთოდების შერჩევასა და ანგარიშგების მომზადებისას უფრო მოქნილ და დახვეწილ მეთოდებს ვიყენებთ.

განვითარების ამ სტადიებზე თვალის შევლევაც საკმარისია, რომ აღარ გაგვიკვირდეს ქართულ კომპანიებში რისკის მართვის კულტურის განუვითარებლობა, - საერთაშორისო ბირჟებზე თითზე ჩამოსათვლელი კომპანიებია („საქართველოს ბანკი“ პირველი ქართული კომპანია იყო, რომელიც ლონდონის საფონდო ბირჟაზე გავიდა - ეს ფაქტი 2006 წლის ნოემბერში მოხდა. „თიბისი ბანკმა“ იგივე ნაბიჯი 2014 წლის ივნისში გადადგა. მანამდე, 2012 წლის მაისში, „საქართველოს ნავთობისა და გაზის კორპორაციამ“ ლონდონის საფონდო ბირჟაზე განათავსა 250 მლნ. აშშ დოლარის ევროობლიგაციები 6,875%-ში. „საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფის“ აქციები ლონდონის ბირჟაზე 2015 წლის ნოემბერში გავიდა). ხოლო უცხოელი ინვესტორების მონაწილეობით დიდად განებივრებული არ არიან ადგილობრივი კომპანიები. იქაც კი, სადაც უცხოელი ინვესტორები აქტიურად მონაწილეობენ, უკეთესი მდგომარეობა არ შეიმჩნევა, რადგან ეს კომპანიები ძირითადად პოსტსაბჭოთა სივრცეს განეკუთვნებიან,

სადაც თითქმის იგივე სიმწვავით აწყდებიან რისკის მართვის კულტურის განუვითარებლობის პრობლემას, როგორც ჩვენთან.

გარე სტიმულების ჯაჭვის ფორმირებას ხელს უშლის ჩვენი საზოგადოების ფინანსური განათლების დაბალი დონე.

ეს გარემოება ორმაგად პრობლემატურია. ჯერ ერთი, რომ სათანადო განათლების კადრების დეფიციტია გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებელ წრეებში, ხოლო მეორე, რომ მთელი საზოგადოების მწირი ფინანსური განათლების გამო ირღვევა კომპანიებზე ზემოქმედების იმ გარე ბერკეტების სისტემა, რაც მათში რისკ-მენეჯმენტის სრულყოფის მოტივაციას შექმნიდა/გააძლიერებდა.

2016 წელს საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა გამოაქვეყნა ეროვნული ფინანსური სტრატეგია, რომლის მისიაც გამოცხადდა მთავარი პრინციპებისა და სტრატეგიული მიმართულებების შემუშავება საქართველოში ფინანსური განათლების ასამაღლებლად, ქვეყნის მოსახლეობის ფინანსური სტაბილურობის უზრუნველყოფისა და მათი კეთილდღეობის ზრდის ხელშესაწყობად.

ფინანსური სტრატეგიის რეალიზებას უნდა მოჰყვეს სწორი ფინანსური ქცევის ინტეგრება საზოგადოების მენტალურ მოდელში. სწორი ფინანსური ქცევა კი გულისხმობს რეალობის ადეკვატური აღქმას, რელევანტური მოლოდინების გაჩენას საზოგადოებაში და მათგან კერძო თუ საჯარო სექტორზე ისეთი ზეწოლის წარმოქმნას, რაც ერთის მხრივ დაიცავს მომხმარებლის ინტერესებს, მეორეს მხრივ კი სრულყოფს კომპანიების საქმიანობის პროცესს.

თუმცა, აქ სხვა კითხვა შეიძლება გაგვიჩნდეს: რამდენად შეძლებს მოქმედი ფინანსური განათლების სტრატეგია დეკლამირებული მიზნების მიღწევას.

დღეს ჩვენს საზოგადოებაში რეალობის ძირითადი არქიტექტორი კონსუმერიზმია - „მთავარია გვექონდეს, ვიდრე ვიყოთ“ პრინციპზე დაფუძნებული საზოგადოება მიდრეკილია ხარჯვის გაძლიერებისკენ, რათა საგნების ფლობით მაინც მიუახლოვდნენ მათ წარმოდგენაში არსებულ იდეალს. ორ კარიანი მაცივრის შეძენა, თანამედროვე სმარტფონის განვადებით გამოტანა, ძველი მერსედესის საყიდლად სესხის აღება, მაშინ როდესაც მთელი წელი შეიძლება მაცივარი ნახევრადაც ვერ შეავსო, ხშირად თანხაც არ გქონდეს სმარტფონზე სასაუბრო დროის აქტივაციისთვის

ან სულაც საწვავის ვერ შექმნის გამო კვირაობით ავტომობილით ვერ სარგებლობდე, კონსუმერიზმის ქართული გამოვლინებებია.

კონსუმერიზმის გავლენა ძლერდება დაბალი ფინანსური განათლების საზოგადოებაში. „მისით მოტივირებული სამომხმარებლო ბუმები ძირითადად ბანკებიდან ფინანსდება და იქმნება კიდევ ერთი სერიოზული საფრთხე სამომხმარებლო სესხების საპნის ბუმების სახით“.

აღწერილი „მოხმარება“ უფრო მძიმე გადასატანი იქნება ჩვენთვის ვიდრე სხვაგან, რადგან მოთხოვნადი საგნები 100%-ით იმპორტირებულია, ამიტომ იგი საგადასახდლო ბალანსის გაუარესების მთავარი კატალიზატორი ხდება.

2016 წლიდან მოყოლებული საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა სერიოზული სამუშაო გასწია ფინანსური განათლების შემუშავებული სტრატეგიის განსახორციელებლად, არაერთი სახელმძღვანელო გამოსცა საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებისთვის, მაგრამ მათი ყურდღვებით განხილვის შემდეგ გაგვიჩნდა განცდა, რომ სტრატეგიის ძირითადი მიზანი ფინანსური სექტორისთვის ახალი, უფრო მოწესრიგებული მომხმარებლების აღზრდაა.

მაგალითისთვის განვიხილოთ „სკოლა-ბანკის“ პროგრამა. ის 15 გაკვეთილისგან შედგება და მხოლოდ ბოლო გაკვეთილშია საუბარი ხარჯების შემცირებაზე. საგულისხმოა ისიც, რომ ეს ყველაზე მცირე გაკვეთილია. სტუდენტებისთვის განკუთვნილი 11 ბროშურიდან მხოლოდ ერთია დაზოგვაზე, ისიც დეპოზიტებთან კონტექსტში, ამასთან რის ხარჯზე უნდა დაზოგვოთ არ არის მიმოხილული. საინტერესოა საბავშვო კომიქსი, რომელშიც სიტყვა „დაზოგვა“ არც ერთი ფორმით (ბრუნვაში) არ არის ნახსენები, მის მაგივრად ნახსენებია 4-ჯერ შენახვა და ისიც მხოლოდ მაშინ როცა ბანკზე იწყება საუბარი, და 7-ჯერ არის ნახსენები მოგროვება, რაც სრულიად განსხვავებულია დაზოგვისგან და სხვა ემოციებს იწვევს მსმენელში.

რელევანტური ფინანსური განათლების სტრატეგიის შემუშავებისთვის აუცილებელია კონკრეტული საზოგადოების მენტალურ-ფსიქოლოგიური მიდრეკილებების გაშიფვრა და იმ მგრძობიარე წერტილების მიგნება, რაზედაც უფრო რეაგირებენ.

2015 წელს მსოფლიო ბანკის ჯგუფის მიერ მომზადებულმა მოხსენებამ „აზროვნება, საზოგადოება და ქცევა“, კი აჩვენა, რომ ფინანსური განათლების

ტრადიციული ღონისძიებები ნაკლებეფექტიანია, მათი მარგი ქმედების კოეფიციენტის გასაზრდელად საჭიროა მეტად სპეციფიკური და ნაკლებ უნიფიცირებული მეთოდების დანერგვა, სისტემის შემუშავება, რომელშიც აქცენტირება პიროვნულ ფაქტორზე, მის ფსიქოლოგიაზე, აზროვნების მენტალურ მოდელზე მოხდება.

მოხსენებაში ნაჩვენებია, რომ სიღარიბე არა მხოლოდ მატერიალურ დანაკლისთან ასოცირდება, არამედ ერთგვარი ხარკიცაა აზროვნების შესაძლებლობების სახით გადახდილი. ყველა ადამიანის, თუნდაც უმაღლესი დონის ექსპერტის აზროვნებაც კი, ექვემდებარება სოციალურ და კულტურულ გავლენებს. ამიტომ ამ ფაქტორების გათვალისწინება სასარგებლო იქნება ნებისმიერ სფეროში განვითარების პოლიტიკის შემუშავების პროცესში, და ამ პროცესების სრულყოფაში.

მართალია, ეს მოხსენება გლობალურად განვითარებაზეა ორიენტირებული და ავტორების მიზანი არ ყოფილა კორპორაციული მართვის დახვეწა ან მისი ხელშემწყობი ინსტრუმენტების შემოთავაზება. მაგრამ, ჩვენი დაკვირვებით, პრობლემის გადაწყვეტის ახლებური მიდგომა სრულ თანხვედრაშია საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის კულტურის განვითარების მიზნებთან და იმეორებს რისკ-მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტის ახალ გზავნილებს, რომლებიც მოგვიწოდებენ მეტი კონცენტრირება გავაკეთოთ პიროვნულ ფაქტორებზე.

ადამიანის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე დაკვირვებამ გამოავლინა სამი პრინციპი, რომელიც განსაზღვრავს ახალ მიდგომებს ქვევისა და განვითარების სფეროში პოლიტიკის შემუშავებისა და განხორციელების მიმართ. პირველ რიგში, ხშირად ადამიანები გადაწყვეტილებას იღებენ ავტომატურად და არა გააზრებულად - ამას „აზროვნების ავტომატურობას“ ეძახიან. მეორე მხრივ, ხალხი რას ფიქრობს და როგორ იქცევა ხშირად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რას ფიქრობენ და აკეთებენ ადამიანები მათ ირგვლივ - ამას ეძახიან „სოციალურ აზროვნებას“. მესამეც, კონკრეტულ საზოგადოებაში ხალხს გააჩნია საერთო შეხედულებები მათ გარემომცველ სამყაროზე, საკუთარ თავზე - ამას უწოდებენ „მენტალურ მოდელებზე დაფუძნებულ აზროვნებას“.

მოხსენებაში დოკუმენტურად დასტურდება, რომ ადამიანების აზრობრივი შესაძლებლობები შეზღუდულია მოსახლეობის ყველა სეგმენტში - მათ შორის

მსოფლიო ბანკის თანამშრომლებშიც. განვითარების სფეროს სპეციალისტებსაც ახასიათებთ აზროვნების ავტომატიზმი, სოციალური აზროვნება და აზროვნება მენტალური მოდელების საფუძველზე. ამან შეიძლება მცდარი წარმოდგენა შეგვიქმნას ქცევის განმსაზღვრელ მიზეზებზე, და არ დაგვანახოს განვითარების სფეროში პრობლემების გადაჭრის შესაძლო გზები.

პირველი პრინციპია აზროვნების ავტომატურობა. თუ გამოვალთ სხვადასხვა ეკონომიკურ მოდელებში გამოყენებული გამარტივებული ვითარებიდან, მაშინ ეკონომიკური საქმიანობის სუბიექტები მათ ხელთ არსებულ მთელ ინფორმაციას განიხილავენ და იყურებიან წინ მომავალში, რათა ამათ საფუძველზე დღეს მიიღონ კარგად მოფიქრებული გადაწყვეტილება, რომელიც დაეხმარება კონკრეტული და გრძელვადიანი მიზნების მიღწევაში. სინამდვილეში, ხალხი თითქმის არასდროს არ იქცევა მსგავსად. როგორც წესი ხალხს გააჩნია უფრო მეტი ინფორმაცია, ვიდრე შეუძლიათ გადამუშავება. არსებობს ინფორმაციის ორგანიზების უამრავი მეთოდი, რომლებიც რთულად ემორჩილებიან მოწესრიგებას.

მეორე პრინციპია სოციალური აზროვნება. ადამიანები საზოგადოებრივი არსებები არიან და იმყოფებიან სოციალური არჩევანის, სოციალური ქსელების, სოციალური თვითგარკვევისა და სოციალური ნორმების გავლენის ქვეშ. ადამიანთა უმრავლესობისთვის მნიშვნელოვანია, თუ რას აკეთებს ხალხი მათ ირგვლივ და როგორ ეწერებიან ისინი ამ ხალხის ჯგუფში, და ისინი თითქმის ავტომატურად იმეორებენ სხვა ადამიანების ქცევას. ბევრი ადამიანისთვის ნიშანდობლივია ისეთი სოციალური არჩევანი, როგორცაა პატიოსნება და ნაცვალგება, მათთვის თანდაყოლილია თანამშრომლობის სულისკვეთება. კოლექტიური თვალთახედვით ამან შეიძლება მოგვცეს, როგორც დადებითი ისე უარყოფითი შედეგები; მაშტაბურ თანამშრომლობას საჭიროებს ის საზოგადოებაც, სადაც მაღალია ნდობის საკითხი და საზოგადოება, სადაც მაღალია კორუფციის დონე.

მესამე პრინციპია აზროვნება მენტალური მოდელების საფუძველზე. ფიქრისას ადამიანი, ჩვეულებრივ, არ ხელმძღვანელობს იმ ცნებებით, რომლებიც თვითონ შეიმუშავა. ამათ მაგივრად ის იყენებს გარშემო საზოგადოებაში ფორმირებულ ცნებებს, კატეგორიებს, სტერეოტიპებს, პროტოტიპებს, მაიდენტიფიცირებელ მახასიათებლებს, მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს და სამყაროზე არსებულ

შეხედულებებს. ყველაფერი ეს მენტალური მოდელის მაგალითებია. მენტალური მოდელი ზემოქმედებს იმაზე, რასაც ადამიანი აღიქვამს და როგორ ინტერპრეტაციასაც უკეთებს მის მიერ აღქმულს. არსებობენ მენტალური მოდელები, რომლებიც განსაზღვრავენ ბავშვებთან საუბრის მანერას და შინაარს, დასაზღვევი რისკების სახეობებს, ფულის დაზოგვის მიზნებს, კლიმატის აღქმას და ავადმყოფობების მიზეზებს. ბევრი მენტალური მოდელი სასარგებლოა, სხვებს კი სარგებლობა არ მოაქვთ და ხელს უწყობენ სიღარიბის გადაცემას თაობიდან თაობაზე. მენტალური მოდელი ყალიბდება სოციალური ურთიერთქმედების აღქმის საფუძველზე, რომელსაც ხშირად ხალხი „კულტურას“ ეძახის. კულტურა გავლენას ახდენს ადამიანის მიერ გადაწყვეტილების მიღებაზე, რამდენადაც იგი გამოდის ურთიერთდაკავშირებული სქემების კომპლექსის სახით, რომლებსაც ადამიანები იყენებენ მოქმედებისა და არჩევანის გაკეთების პროცესში. მსგავსი სქემები მოქმედებენ, როგორც ინსტრუმენტები, რომლებიც საშუალებას გვაძლევენ ვიმოქმედოთ და განვსაზღვროთ ეს მოქმედებები.

აზროვნების სამივე ტიპის განვითარებაზე გავლენის შესაფასებლად, განიხილეს მცირე პირადი დანაზოგების და შინამეურნეობების დავალიანების მაღალი დონის პრობლემები - ეს პრობლემები საერთოა ყველა განვითარებული ქვეყნისთვის (შესაძლოა უკეთესი მდგომარეობა არც იმ ზოგიერთ ქვეყანაში იყოს, სადაც შემოსავლების დონე მაღალია). ეკონომიკური პოლიტიკა მნიშვნელოვანწილად აგებულია შეხედულებაზე, რომ დანაზოგების დონის გასაზრდელად საჭიროა შემოსავლის დონის ზრდა. თუმცა, ისეთი ტიპური ცვლადების გვერდით როგორებიცაა: ფასი, შემოსავალი და ნორმატიული ბაზა, დანაზოგებზე გავლენას ახდენს სხვა ფაქტორებიც, მათ შორის აზროვნების ავტომატურობა, საზოგადოებრივ ნორმებზე მიყოლის ფართოდ გავრცელებული ტენდენცია და მენტალური მოდელები. კენიაში, სამხრეთ აფრიკასა და ეთიოპიაში ჩატარებული ექსპერიმენტები გვიჩვენებს ამ სამი ფაქტორის მნიშვნელობას ადამიანების მიერ განვითარების ძირითადი პრობლემების გადაწყვეტისას.

კენიის ბევრი ოჯახი საუბრობდა სახსრების უკმარისობაზე, როგორც მიზეზზე, რომელიც არ აძლევდა მათ საშუალებას განახორციელონ ინვესტიციები პროფილაქტიკური დანიშნულების საგნებში, მაგალითად ინსექტიციდებით



დამუშავებულ კოდოს საწინააღმდეგო ბადეებში. ამიტომ მოსახლეობას დაურიგეს ბოქლომიანი ლითონის ყუთები ბარათებით, რომლებზეც ოჯახის წევრებს უნდა დაეწერათ საპროფილაქტიკო სამედიცინო პროდუქტის დასახელება. მკვლევარებმა მიაღწიეს დანაზოგების ზრდას და ინვესტიციებმა ასეთ საქონელში მოიმატეს 66-75 პროცენტით.

ამ პროგრამას საფუძვლად დაედო იდეა, რომ ხარჯვის სხვადასხვა ვარიანტის არსებობის მიუხედავად, თანაც ნაღდი თანხის ნებისმიერ დროს დახარჯვის პირობებში, ადამიანები თანხის ხარჯვისას როგორც წესი იყენებენ „ბუღალტერიას წარმოსახვაში“. რომლის დროსაც ისინი არკვევენ დანახარჯების კატეგორიებს და მასთან შესაბამისობაში იწყობა მათივე ქმედებები. მოყვანილ მაგალითში მთავარი იყო, რომ ლითონის ყუთი, ბოქლომი და წარწერიანი ბარათი საშუალებას აძლევდა მოქალაქეებს წარმოსახვაში გადაედოთ თანხა პროფილაქტიკური მედიცინის პროდუქტებზე. მოცემული ღონისძიება ქმედითი გამოდგა, რადგან „ბუღალტერია წარმოსახვაში“ წარმოადგენს „აზროვნების ავომატიურობის“ გამოვლენას და კატეგორიზაციის თუ მარკირების ეფექტს, როდესაც ობიექტის მიკუთვნება ამ თუ იმ კატეგორიაზე დამოკიდებულია იმაზე თუ, როგორ აღიქმება ის.

ახლა განვიხილოთ სოციალური აზროვნების გავლენა. მცირე შემოსავლიან ქვეყნებში ფინანსური განათლების ამაღლების ტრადიციულ პროგრამებს შეზღუდული ეფექტი აქვს. ამის საპირისპიროდ, ამ რამდენიმე წლის წინ (2013) სამხრეთ აფრიკაში განხორციელებულმა მცდელობამ მოსახლეობა ფინანსურად გაენათლებინათ სახალისო სერიალის საშუალებით, გაამართლა. ამ სერიალის გმირი ჩადიოდა ფინანსური თვალსაზრისით მიუღებელ გადაწყვეტილებებს. ის საოჯახო მეურნეობები, რომლებიც უყურებდნენ სერიალს ორი თვის განმავლობაში, ნაკლებად ავლენდნენ ინტერესს აზარტული თამაშების და ძალიან დიდი გადახდების განვადებების მიმართ. შინა მეურნეობები თანაუგრძნობდნენ სერიალის გმირებს, რამაც ისინი უფრო ყურადღებიანი გახადა ფინანსური რჩევების მიმართ, ვიდრე ფინანსური განათლების ამაღლების სტანდარტული პროგრამებით მუშაობის დროს. ამ ღონისძიებების წარმატება განაპირობა „სოციალურმა აზროვნებამ“ - მოვახდინოთ ჩვენი იდენტიფიცირება სხვებთან და ვისწავლოთ მათ გამოცდილებაზე.

მესამე მაგალითის მონაწილე ეთიოპიის მოსახლეობა გახდა. ეთიოპიის მცირე შემოსავლიანი მოსახლეობა ხშირად ჩიოდა, რომ მოქმედებებისთვის ფსიქოლოგიურად ნაკლებად იყვნენ მზად. ისინი აცხადებდნენ: „ჩვენ არაფერზე არ ვოცნებობთ და არაფერს არ მოველით“ ან „ჩვენ ვცხოვრობთ დღევანდელი დღით“.

2010 წელს შემთხვევითი წესით შერჩეულ შინამეურნეობებს შესთავაზეს ერთი საათის განმავლობაში ეყურებინათ ოპტიმისტური შინაარსის ფილმები, მათ შორის ოთხი დოკუმენტური ფილმი იგივე რეგიონის მცხოვრებლებზე, რომლებიც ყვებოდნენ, თუ როგორ გაიუმჯობესეს სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, დაისახეს რა კონკრეტული მიზანი და თავდაუზოგავად იშრომეს. ექვსი თვის შემდეგ ამ ფილმის მნახველ შინამეურნეობებს ჰქონდათ უფრო მაღალი ერთობლივი შემოსავლები და უფრო მეტ სახსრებს დებდნენ შვილების განათლებისთვის. გამოკითხვებმა აჩვენეს, რომ ფილმებმა მაყურებელს გაუფართოეს მიზანსრაფულობისა და იმედის დიაპაზონი, პირველ რიგში ბავშვების მიერ განათლების მიღებასთან დაკავშირებით. კვლევებმა აჩვენეს, როგორ შეიძლება გარკვეული ქმედებებით შევცვალოთ მენტალური მოდელი - ადამიანის შეხედულებები, თუ რისი მიღწევა შეიძლება.

სწორედ, ეთიოპიის, სამხრეთ ამერიკის, კენიის მიდგომა უნდა იყოს ფინანსური განათლების განმავითარებელი ღონისძიებების დაგეგმვისას სანიმუშო. სწორედ, აზროვნების მენტალური მოდელები და პიროვნების ფსიქოლოგიაზე ორიენტირება და მისი სოციალური სპეციფიკის გათვალისწინება უნდა გახდეს ეროვნული ბანკის, თუ სხვა ინსტიტუციის მგეზავი განმავითარებელი ღონისძიებების შემუშავებისას. საჭიროა, სტრატეგიით გაწერილ ღონისძიებების ფარგლებში მოსახლებისთვის მიწოდებული ინფორმაციის, არა მხოლოდ სემანტიკური, არამედ ეტიმოლოგიური დამუშავება, უნდა გამოვიყენოთ ისეთი კატეგორიები, იმ კონტექსტში, რომელთა მიმართაც საზოგადოება უფრო მგრძობიარეა. უფრო აქტიურად უნდა ვისარგებლოთ განვითარების პოლიტიკაში არსებული წარმატებული მაგალითებით ფინანსურ განათლებაშიც.

## დასკვნები და რეკომენდაციები

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის საშუალებით შესაძლებელი გახდა შემდეგი დასკვნების გამოტანა:

1. პირველად საქართველოში ჩვენ ჩავატარეთ რაოდენობრივი კვლევა რისკების მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის დასადგენად. რამაც მოგვცა პირველადი ინფორმაცია, რაც მნიშვნელოვანი გამოდგა არა მხოლოდ ჩვენი კვლევისთვის, არამედ სასარგებლო იქნება სხვა მკვლევრებისთვისაც საბაზო ინფორმაციის როლში. ამ კვლევის შედეგად ერთმნიშვნელოვნად გამოიკვეთა ქართული კომპანიების მენეჯმენტის დამოკიდებულება რისკის მართვის პროცესთან დაკავშირებით;

2. ასევე ჩვენს მიერ მოხდა პირველად საქართველოში საინვესტიციო რისკის მართვის ფაქტობრივი მდგომარეობის თვისებრივი კვლევა. კვლევამ აჩვენა, რომ:

ა) ფუნქციის დონეზე არ არსებობს კომპანიების უმრავლესობაში რისკის მენეჯმენტი;

ბ) კომპანიებში ინსტიტუციონალურად არ არის რისკის მართვის საკითხი მოწესრიგებული, გარკვეული პრევენციული ქმედებები, რომლებიც თავის თავში რისკის სწორ აღქმას და მათზე სათანადო ქმედებებს გულისხმობენ, ინდივიდებზეა დამოკიდებული;

გ) წინასწარ დაგეგმვას ფაქტობრივად არა აქვს ადგილი;

დ) რისკის მართვა უკვე მომხდარზე რეაგირების დონეს ვერ სცდება;

ე) რისკის მართვის პროცესში გადამწყვეტი როლი დამფუძნებელს ეკუთვნის;

ვ) პრობლემის აღმოფხვრისას მუშაობა წარმოებს მხოლოდ შედეგების ტრანსფორმაციაზე და არა მიზეზების აღმოჩენასა და გაქრობაზე;

ზ) ქართულ კომპანიებში შეიძლება იყვნენ კადრები, რომლებსაც აქვთ სათანადო ცოდნა და გამოცდილება საინვესტიციო რისკების შეფასებისა და მართვისთვის, მაგრამ, ხშირად, ისინი არ არიან დირექტორები, ან სხვა მმართველ თანამდებობებზე. მათი გამოცდილების დანერგვა რთულია, რადგან გადაწყვეტილებების მიღება ერთპიროვნულად ხდება დამფუძნებლების ან დირექტორების მიერ;

თ) არც ერთ გამოკითხულ კომპანიას და მათ შვილობილ თუ პარტნიორ ქართულ კომპანიებს არასდროს უსარგებლიათ საინვესტიციო რისკის მართვის ფორმალური მეთოდებით;

3. საერთშორისო პრაქტიკაზე და ქართულ რეალობაზე დაკვირვებით გამოვყავით საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის კულტურის განვითარების ოთხი სტადია, გამოვკვეთეთ წინაპირობები რაც იწვევს ერთი სტადიიდან მეორეზე გადასვლას.

4. კვლევამ გამოავლინა ის ძირითადი მომენტები, რაშიც ქართული ბიზნეს სექტორი ხედავს საინვესტიციო რისკების მართვის კულტურის განვითარებლობის მიზეზებს:

- ა) ფინანსური განათლების დაბალი დონე;
- ბ) გამოცდილების ნაკლებობა;
- გ) სხვადასხვა თანამდებობის, თუ ფუნქციების მქონე პირებს შორის ურთიერთობის ფორმალიზაციის დაბალი ხარისხი;
- დ) კორპორაციული მართვის კულტურის არარსებობა;
- ე) კომპანიის ბორდის ავტოკრატიული მმართველობა - რომც იარსებოს რისკ-მენეჯმენტმა მისი გავლენა ნაკლები იქნება ბორდის მიერ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე;
- ვ) ქართველების მომავალ განუსაზღვრელობასთან დამოკიდებულების კულტურა, რომელიც რისკების აღქმის თვალსაზრისით უფრო უკულტურობას ნიშნავს;
- ზ) საოპერაციო რისკების გაუთვალისწინებლობა, რაც იმაში ვლინდება, რომ ჯანმრთელობის დაზღვევის გარდა სხვა სახის დაზღვევებით ნაკლებ ვსარგებლობთ;
- თ) დაბალი ალბათობის მოვლენებზე ყურადღებას გაუმახვილებლობა;

5. სხვადასხვა ექსპერტის შეფასებებისა და ჩვენი კვლევის საფუძველზე გამოვავლინეთ კორპორაციული მენეჯმენტის დონეზე წარმოქმნილი ნაკლოვანებები, რომლებიც ხელს უშლის საინვესტიციო რისკის მართვის სრულყოფას:

- ა) კორპორაციათა სამეთვალყურეო საბჭოებში წევრების შერჩევა არ ხდება კვალიფიკაციის მიხედვით. ძირითად შემთხვევაში კომპანიების საბჭოს წევრების კვალიფიკაცია არ განსხვავდება სფეროების მიხედვით. საკვალიფიკაციო

მოთხოვნები საბჭოს წევრებისთვის არსებობს მხოლოდ ბანკებისთვის. თუმცა აქაც, ხშირ შემთხვევაში არ ხდება დივერსიფიცირება - განსხვავებული უნარების წევრების შერჩევა;

ბ) არ არსებობს მოთხოვნა - რეგულაცია, რომ კომპანიებს სამეთვალყურეო საბჭოში ჰყავდეთ დამოუკიდებელი დირექტორები;

გ) კანონი არ ავალდებულებს კომპანიებს შექმნან სამეთვალყურეო საბჭოს კომიტეტები;

დ) „მეწარმეთა შესახებ“ კანონის მიხედვით სამეთვალყურეო არ არის განსაზღვრული კომპანიის სტრატეგიის ან რისკების მართვა, როგორც საბჭოს ძირითადი ფუნქცია;

ე) საკანონმდებლო ჩარჩო დირექტორების მოვალეობებთან დაკავშირებით არ არის ნათლად ჩამოყალიბებული;

ვ) კომპანიების მიერ გამოქვეყნებული ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაცია წლიურ ანგარიშგებებში არ შეესაბამება კომპანიის რეალურ პრაქტიკას. კომპანიათა უმრავლესობა მხოლოდ ფინანსურ ანგარიშგებებს აქვეყნებს. კომპანიების მცირე ნაწილი აქვეყნებს ვებ-გვერდზე ინფორმაციას აქციონერთა საერთო კრების შესახებ;

ზ) კომპანიები უნდა ასხვავებდნენ გარე აუდიტის აუდიტორულ და არააუდიტორულ მომსახურებას, მაგრამ კომპანიები ინფორმაციის გამოქვეყნებისას ერთად აჯგუფებენ მრჩეველთა, კონსალტინგისა და აუდიტის ხარჯებს. გაურკვეველია რას მიეკუთვნება ეს თანხები, რადგან არააუდიტორული გადასახადების შესახებ სხვა ინფორმაცია არ ქვეყნდება;

თ) საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით მხოლოდ ბანკები არიან ვალდებული გააჩნდეთ შიდა აუდიტი და აუდიტის კომიტეტი;

ი) ჩვენთან არ არსებობს მოთხოვნა „ეთიკის კოდექსთან“ დაკავშირებით, შესაბამისად ის არა აქვთ კომპანიებს;

კ) მცირე აქციონერების უფლებები რიგ საკითხებთან მიმართებით ცხადად არ არის გაწერილი;

ლ) საქართველოს საფონდო ბირჟის ძალიან დაბალი ლიკვიდურობა ვერ უწყობს ხელს უკეთესი კორპორაციული სტანდარტების დანერგვას;

მ) ძალიან მცირეა საერთაშორისო იურიდიული კომპანიებისა და საკრედიტო სააგენტოების წარმომადგენლობები ქვეყანაში, რომლებიც როგორც წესი ხელს უწყობენ კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებას;

ნ) კორპორაციული მართვის საკითხებზე მცირე იურიდიული პრაქტიკა გაგვაჩნია;

**6.** შეფასდა ქართული კომპანიების მიერ საინვესტიციო პროექტების რეალიზებით მისაღები შედეგებიდან გადახრის გამომწვევი მიზეზები:

ა) ფაქტობრივ და ფორმალურ მმართველობით სტრუქტურას შორის განსხვავება;

ბ) უმაღლესი იერარქისთვის დაქვემდებარებული სტრუქტურების სიმრავლე;

გ) ერთი ხელმძღვანელისთვის ერთზე მეტი პირველი რიგის ამოცანის დაქვემდებარება;

დ) ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანებზე პასუხისმგებელი ქვედანაყოფების იერარქიული დაკნინება;

ე) დეპარტამენტებში ფუნქციების არა შინაარსის, არამედ მათი ხელმძღვანელების გამოცდილების, ცოდნის და სურვილების მიხედვით დაჯგუფება (სტრუქტურის აწყობა არა სტრატეგიის, არამედ ადამიანების მიხედვით);

ზ) კოლეგიალური რგოლების არაეფექტური მოქმედება და მათი გაუქმება;

თ) მართვის ქვედა რგოლების ნაკლები ჩართულობა იდეების გენერირებაში;

**7.** მენეჯერის ფუნქცია უფრო მეტ კომპანიაში უნდა იყოს გამოყოფილი მესაკუთრის ფუნქციისგან. ეს განაპირობებს ანგარიშვალდებული პირების წარმოქმნას უმაღლესი მენეჯმენტის სახით, რომლებიც მესაკუთრეებს წარუდგენენ სხვადასხვა ინფორმაციას მათ შორის რისკების თაობაზეც;

**8.** ვფიქრობთ, სასურველია და აუცილებელიც კომპანიების მენეჯმენტმა აქტიურად დაიწყოს რისკების მართვისას ისეთ ფსიქოლოგიურ კატეგორიაზე განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევა, როგორცაა მენტალური ხაფანგები. თავის მხრივ სამეცნიერო საზოგადოებამ ვალდებულება უნდა აიღოს სათანადო ინსტრუმენტებით კომპანიის მესვეურების აღჭურვაზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი ვერ შეძლებენ მიზნის მიღწევისას კოგნიტური გამრუდებების აღქმას, მცირე საფრთხეების გადატანით მიღებული გამოცდილების ექსტრაპოლირებას უფრო

სერიოზული რისკების რეალიზების შესაძლებლობაზე, და რაც მთავარია საკუთარი შეცდომის ფიქსირებას;

9. მენტალური ხაფანგების გავლენის კვლევის უცხოური გამოცდილების საფუძველზე წარმოვადგინეთ იმ მენტალური გადახრების ჩამონათვალი, რომელში გაბმაც რისკის გენერირების წყარო ხდება საინვესტიციო პროექტის რეალიზებისას.

ვფიქრობთ, ყველაზე მძლავრი იარაღი მენტალური ხაფანგების გავლენის შესამცირებლად მათზე ინფორმაციის მიწოდების პერმანენტული ხასიათის შენარჩუნებაა.

10. რადგანაც რისკის აღქმას აქვს ემოციური ელემენტები, რომლებიც არ ფიქსირდება წმინდა შედეგობრივი მოდელებით, რადგანაც სუბიექტები მოვლენების აღქმისა და რეაგირებისას საკუთარ პრიზმაში გარდატეხილი ინფორმაციით სარგებლობენ (რომელიც დიდი ალბათობით განსხვავდება ობიექტური რეალობისგან), ამიტომ საინვესტიციო პროექტების წარმატებით დაგვირგვინებისთვის აუცილებელია ჩატარდეს ქართული ფსიქოლოგიური განწყობის კომპლექსური კვლევა, თუ რომელ მენტალურ მოდელს ვიყენებთ აზროვნებისას, რომელ კულტურულ მახასიათებლებს ვატარებთ, რა მენტალური ხაფანგებისკენ ვართ მიდრეკილი, რომელი სოციალური ფაქტორები განაპირობებს ჩვენს არჩევანს. ცხადია, მსგავსი კვლევა ეკონომისტებისთვის შეუძლებელი იქნება ფსიქოლოგებისა და სოციოლოგების გარეშე;

11. ეკონომისტები უნდა გააქტიურდნენ ინვესტიციურ პროექტებზე კულტურული გავლენების კვლევის მხრივ. ფსიქოლოგებთან და სოციოლოგებთან კომპლექსური მუშაობით უნდა გამოიკვეთოს ჩვენი კულტურული თავისებურებები ბიზნესპროცესების მართვისას, უნდა მოხდეს ჩვენი ადგილის გარკვევა „მონო აქტიურობა / მულტი აქტიურობის შკალაზე“ ან ლუისის კულტურული მახასიათებლების დიაგრამის მსგავს საინფორმაციო ცხრილებსა, თუ სურათებზე. ეს ერთის მხრივ შეარბილებს განუსაზღვრელობით რეალიზებულ უარყოფით შედეგებს ახალი პროდუქტის ქართველი მომხმარებლისთვის წარდგენისას, მეორეს მხრივ კი ჩვენს საზოგადოებას უფრო გამჭირვალეს და ღიას გახდის უცხოელი ინვესტორებისთვის;

12. იმის გათვალისწინებით, თუ რამდენად მწირია ქართულ კომპანიაში რისკის მართვის პრაქტიკა და ამ პრაქტიკის განხორციელების მეთოდური ბაზა, შევეცადეთ ჩამოგვეყალიბებინა საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის პოლიტიკა. მართალია ამ პოლიტიკის უცვლელი სახით დანერგვა კომპანიისთვის ვერ იქნება წარმატების გარანტი, მაგრამ სულ ცოტა გიდის როლს მაინც შეასრულებს რისკების მართვის სამყაროში და ერთგვარ გეგმად გამოდგება რისკის მართვის ღონისძიებების დაგეგმვისას;

13. აიცილებელია კომპანიებმა თანდათანობით დაიწყონ რისკ-მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტის ISO 31000-ის დანერგვა. ეს საუკეთესო საშუალება იქნება არა მხოლოდ საინვესტიციო პროცესის ორგანიზებული წარმართვისთვის, არამედ კომპანიის მთელი საქმიანობის დასახული მიზნისკენ ფოკუსირებისთვის;

14. რადგანაც ნებისმიერი სტანდარტი კონტროლის მექანიზმების შემოტანას გულისხმობს, მოსალოდნელია კერძო სექტორის მიერ მათი დანერგვის პროცესის გაჭიანურება, ამიტომ საჭიროა სახელმწიფომ სავალდებულო გახადოს საჭირო სტანდარტებთან საქმიანობის სინქრონიზაცია;

15. საბანკო სფეროს განვითარება სამაგალითო უნდა გახდეს ეკონომიკის სხვა სფეროებისთვისაც. საჭიროა ობიექტური ანალიზი თუ რა იწვევს ასეთ დიდ განსხვავებას რისკების მართვასა და ზოგადად საქმიანობის ორგანიზებაში საბანკო და არასაბანკო სექტორებს შორის. სასურველია, თუ ბანკების მსგავსად მსხვილი და საშუალო ბიზნესი დაიწყებს მრავალრიცხოვანი და ზუსტი ინფორმაციის ფორმირებას. ეს საუკეთესო საშუალება იქნება რისკების გენერირების წყაროების იდენტიფიცირებისთვის;

16. საბანკო სფეროს უნიკალურობა ეროვნული ბანკის ფაქტორითაც არის განპირობებული. ერთგვარი პატერნალისტური დამოკიდებულება ეროვნულ და კომერციულ ბანკებს შორის სექტორის განვითარების ხელსაყრელ გარემოს ქმნის. ვფიქრობთ, მსგავსი ფუნქციის რეალიზება ბიზნესის სხვა სუბიექტებისთვისაც პოზიტიური ნაბიჯი იქნება. ეს რეგულატორი:

- ა) თვალს მიადევნებს ISO 31000-ის დანერგვის და შესრულების პროცესს;
- ბ) აამაღლებს კომპანიების მოტივაციას, რათა რისკების შესახებ რაოდენობრივი და თვისებრივი ინფორმაცია გამჭირვალე გახდეს;



გ) მოითხოვს მსხვილი ან განსაკუთრებული საზოგადოებრივი, სოციალური მნიშვნელობის მქონე კომპანიებიდან სტრეს-სიტუაციებში სამოქმედო სტრატეგიისა შემუშავებას და კრიზისულ სიტუაციებში ვალდებულებებზე ანგარიშსწორების გეგმის წარმოდგენას;

**17.** უნდა შეიქმნას საკონსულტაციო ცენტრები, სადაც გამოცდილი კონსულტანტები ფინანსური განათლების ამალგების ფარგლებში ბიზნესსექტორის წარმომადგენლებს დაეხმარებიან ინფორმაციის უზარმაზარ ნაკადებში ორიენტირებას, ისეთ პარამეტრებზე კონცენტრირებას, რომლის ცვლილებაც უფრო ზუსტად აღწერს მომავალს, დაუმტკიცებენ მათ, რომ რისკების მართვა შესაძლებელია და მომავალი მხოლოდ განუსაზღვრელობა არ არის.

**18.** ვფიქრობთ, ჩვენი ცდა, საინვესტიციო პროექტების რისკის მართვის სრულყოფის ახალ საშუალებად, სხვა სფეროში, კერძოდ განვითარების პოლიტიკის ფორმირების სფეროში, აპრობირებული მეთოდები გამოგვეყენებინა, საინტერესო გამოდგა. ჩვენი აზრით, განვითარება კომპლექსური, ზოგადი კატეგორიაა და სათანადო კორექტირების შემთხვევაში სიღარიბის დაძლევის პროგრამა შეიძლება წარმატებულ პრაქტიკად ვაქციოთ კორპორაციებში განუსაზღვრელობასთან საბრძოლველად;

**19.** ვთვლით, რომ ფინანსური განათლების დაბალი დონე პრობლემების ის წყაროა, რომელზეც გავლენის რეალური ბერკეტების შემუშავება შეგვიძლია, ამ პროცესში ნაკლებ ვიქნებით დამოკიდებული საერთაშორისო ეკონომიკურ და პოლიტიკურ რყევებზე, და მისი აღმოფხვრის ღონისძიებები ნაკლებ იქნება აღქმული ბიზნესსაქმიანობის თავისუფლების შეზუდვად. თუმცა, ფინანსური განათლების ამალგების ღონისძიებების დაგეგმვისას საჭიროა თავი ავარიდოთ სტანდარტულ, ნაკლებ ეფექტურ მეთოდებს და ვიხელმძღვანელოთ, თუნდაც განვითარების პოლიტიკით ნაკარნახევი მეთოდებით.

ზემოთ მოყვანილი მიგნებები, კვლევის შედეგები და რეკომენდაციები იმედია მცირე წვლილს მაინც შეიტანს საინვესტიციო პროექტების რისკების მართვის კულტურის სრულყოფის საკითხში, რაც ჯაჭვური რეაქციით უფრო ეფექტურს გახდის ჩვენს ქვეყანაში მოქმედ ბიზნესებს, ხოლო თითოეულ მოქალაქეს უფრო მდიდარსა და ბედნიერს.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები ასახულია ჩვენ მიერ გამოქვეყნებულ ნაშრომებში:

1. მარგველაშვილი ი., ინვესტირებასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრის ერთი გზა - სცენარული დაგეგმვა, ბიზნესი და მენეჯმენტი, (ISSN: 1987-7560), №1, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2009, გვ.176-182
2. მარგველაშვილი ი., პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ადგილი ფინანსური ეკონომიკის სისტემაში, ეკონომიკური პროფილი, (ISSN: 1512-3901), ქუ., №8, 2010, გვ. 41-47
3. მარგველაშვილი ი., რისკის კვლევის ფსიქოლოგიური ასპექტები, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია “ეკონომიკის მდგრადი განვითარების პრობლემები: რეალობა და პერსპექტივები“ ქუთაისის უნივერსიტეტი, საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია, (ISBN 978-9941-429-32-3), ქუთაისი, 2012 გვ. 137-141
4. მარგველაშვილი ი., ევროპული გამოცდილება ადრეული სიფრთხილის პრინციპებთან დაკავშირებით, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი 80 წლისა და ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ-მეცნიერებათა ფაკულტეტის 20 წლის იუბილესადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო პრაქტიკული კონფერენცია, (ISBN 978-9941-448-39-3), ქუთაისი, 2013, გვ. 214-218
5. Margvelashvili I., Regulation in Banking Sphere, as an example of perfection of controlling the process of risk among Georgian companies, Economy. Zarzadzanie. Wspolczesne tendencji w nauce i edukacji, (ISBN: 978-83-65608-20-8), Warszawa, 30.10.2016, page 39-45. [http://xn--e1aaifpcds8ay4h.com.ua/files/file/scientific\\_conference\\_58/articl\\_58\\_2.pdf#PAGE=39](http://xn--e1aaifpcds8ay4h.com.ua/files/file/scientific_conference_58/articl_58_2.pdf#PAGE=39)
6. Margvelashvili I., Review of the quantitative research outcomes of the investment risk-management's present state in the Georgian companies, Актуальные вопросы экономики, социологии и права: проблемы и поиски решений, (ISSN: 2226-1990), 2017, №1, p. 8-13. <https://elibrary.ru/item.asp?id=27638412>
7. Margvelashvili I., Kostava M., Improving Financial Education Strategy for Sustainable Development, Economics. Ecology. Socium., (ISSN: 2616-7107), vol. 4, no 3, 2020, <https://doi:10.31520/2616-7107/2020.4.3-1>

LEPL BATUMI SHOTA RUSTAVELI STATE UNIVERSITY

Faculty of Economics and Business  
Department of Finance, Banking and Insurance

**Irakli Margvelashvili**

**The Problems of Risk Management of Investment Projects in  
Georgia and the Ways of Improvement**

Specialty: Business Administration

**Annotation**

of the dissertation for acquiring the academic degree of Doctor of Business Administration

Batumi 2021

This dissertation has been prepared at the Department of Finance, Banking and Insurance, Faculty of Economics and Business in Batumi Shota Rustaveli State University.

**Scientific Supervisors:**      **Vladimer Ghlonti**  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Batumi Shota Rustaveli  
State University

**Giorgi Ghavtadze**  
Doctor of Economics, Professor, Kutaisi Akaki Tsereteli State  
University

**Foreign Appraiser:**            **Nataliia Vdovenko**  
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of  
Life and Environmental Sciences of Ukraine

**Appraisers:**                      **Asie Tsintsadze**  
Doctor of Economics, Professor, Batumi Shota Rustaveli State  
University

**Joseph Archvadze**  
Doctor of Economics, Professor, Kutaisi University

**Badri Gechbaia**  
Doctor of Economics, Associate Professor, Batumi Shota Rustaveli  
State University

The public defence of the Doctoral Thesis will be held on 25th of June 2021, at 12 o'clock at the Dissertation Commission, created by the Dissertation Board of the Faculty of Economics and Business of Batumi Shota Rustaveli State University.

Address: Batumi, Ninoshvili Str. №35, auditorium №430

**Secretary of the Dissertation Board, Assistant-Professor: Leila Tsetskhladze**

This dissertation work can be accessed at Iliia Chavchavadze Library of the Batumi Shota Rustaveli State University (*Batumi, Ninoshvili str. №35*)

## Introduction

**“We are not rich enough to take risks!”**

**Paul Clark**

**The actuality of the problem.** The constant demand of the community on social and economic development determines the importance of research on investment projects risk management. The necessity of managing these risks has become the orthodox truth for the modern economic system, which is an axiom that has moved into the category of unconditional reflexes.

The necessity of growth of investment activity, the steady increase of personnel qualifications, and the dynamism of economic processes creates the demand to improve investment process management. Furthermore, the urgency of converting the environmental changes, the ever-increasing demand for detalization, and the presence of corrupted parties in the methods of evaluating the efficiency of investments, determines the need for management of investment projects, and the importance of increasing risk analysis. With the lack of reliable statistical information and the complexity of access to insider information, the introduction of contemporary visions in the management process increases the likelihood of realizing new opportunities. Therefore, in order to address the tasks faced by participants of the investment process, it is necessary to recommend risk-oriented methods, which implies a complex approach to risk management of investment projects.

As it is known, risk management will foresee the events that we aim to avoid (business risk) or see what we want to get (business opportunities). That is, investment risk management helps us:

- a) In the identification of unique risk risks (risks are changing with business growth);
- b) In the identification of business opportunities;
- c) In the development of mechanisms, which then guide our business into a risky environment / world.

Risk management is the most important aspect of business care and growth. However, it is the least discussed topic for businessmen. This could be provoked by an entrepreneur's hereditary perception and the sense of risk. If their business fails, then this is private. If the sales fall, it directly strikes our budget. Nevertheless, understanding of risks and the impacts on which other risk management will generate are different.

If the business owner develops a way of systematic risk analysis and develops a risk management plan, then it directly means implementation of entrepreneurial risk management. Thus, as risk management is important for the entrepreneur, so it is one of the biggest opportunities either for business to become a successful company.

Risk management of the investment projects is the most important component of the business strategy that helps the organization to accomplish their aims with the systemic perception of risk impacts and their management plan. It involves the methods and processes of risk management and capabilities in business.

Risk management also creates a way to detect inherited risk and capabilities. It contains the assessment of these risks, depending on whether or not it is possible to happen. In other words, risk management helps businessmen to answer the following questions:

1. What is the threat to their business?
2. How could this be possible to happen?
3. What can influence on their business in a near or distant future?
4. When should they start?
5. How to start?
6. How often should they overestimate their organization's risks?

It should be noted that investment processes are largely based on psychology. How we evaluate other people, make sense of their activities, what is the basis of our decisions and what impacts them, what is motivation, how our emotions affect our professional activities, how we collect information and how do we interpret them. We should notice that while analyzing economic processes beyond the classical economic factors, psychological and ethno-cultural factors, as a rule, become basic with other factors.

A strong side of the classic economic theory is that it places people's thinking and motivation in a "black box" and simplifies their chaotic and mysterious actions. That is provided by using those models that partly come out of the way that people see all the possible dignity and deprivation of their interests, and then take a rational decision. Such an approach might be effective and useful, but in most cases it has one defect - it neglects psychological and social factors affecting on behaviors. Human beings are not calculating machines. On the contrary, they are emotional beings being influenced by the current situation, local social networks and norms as well as the general mode of thinking. Each of these factors impacts the attitude of people towards what they want, whether it is possible or permissible. The new tools, which are built considering each humane factor, do not replace the current polit-economic attitude, which is based on the stimulation of each individual's personal interests, but fill and strengthen them.

Therefore, it is important to realize the issues of improvement of risk management of investment projects by implementing mental and psychological efforts.

**The aims and objectives.** The goal of the dissertation paper is to develop the theoretical and methodological base for the development of investment projects for risk management and to

create effective mechanisms of risk management in Georgia and its practical realization. To achieve those goals, it is necessary to resolve the following tasks:

- Evaluation of the peculiarities of the subjective perceptions of the investment project risk and the analysis of the influence of this perception on investment projects;
- Analysis of existing risk management practices of investment projects and international standards in this field;
- Detailed analysis of the actual state of investment projects' risk management in Georgian companies based on information obtained from quantitative and qualitative research;
- Identification of the deficiencies occurred in the practice of investment risk management in Georgian companies and investigate the causes;
- Developing risk-management politics, in line with international standards in order to remedy errors and to eliminate their causes;
- Planning various activities to improve the culture of investment risk management in Georgian companies and giving recommendations to the private and/or the public sectors.

**The object and the subject of the research.** The object of the research is the existing practice of management of investment projects in Georgian companies, and research subject is the process associated with risk perception and managing risky situations in investment projects.

**The theoretical and methodological basis of the research.** The theoretical and methodological basis of the research is the International Risk Management Standard ISO 31000, researches of World Bank and European Bank of Reconstruction and Development. Besides, the basis for the preparation of our study has become the works of Georgian and foreign authors.

Many Georgian (L.Kokiauri, R. Kakulia, G. Gavgadze, L. Papava, N. Chikhladze, E. Baratashvili, G. Tsaava, N. Lazviashvili, V. Kakabadze ) and foreign (H. Markovich, U. Sharp, P. Paboc, A., Damodaran, P. Berstein, G. Hitman, G. van Horn, K. Baldin, A. Shapkin ) scholars have dedicated their work to our problem.

Investment project management is well documented in the writings of Georgian authors; we see a detailed analysis of its individual stages, but when we arrive to the risk management (that is why we considered not to separate the essence of the investment project and its meaning) they are often limited to the general regulations and they are stuck on the structural scheme of risk-management, which rarely meet the established standards in this field. Sometimes we meet a description of the risk assessment method, but we are less likely to find out the possibilities of the practice or realization of its use and research.

The role of investment projects in the works of foreign authors is typically reflected in the prism of universality of the mathematical apparatus, and less attention is paid to the influence of subjective factors. The generalization of the results obtained in neighboring areas is less likely to be integrated into the modern concept of risk management. Although researchers working on the issues related to the problems that we have addressed in the field of behavioral economics and practical management (R. Thaler, D. Kahneman, R. Lewis, D. Ariel) research may offer opportunities for effective solution to risk management, in the process of solving the complex approach to problem solving does not occur.

**Scientific novelty.** The main scientific novelty of the paper lies in the declaration of approaches that will enable companies to counter the vicious effects of future uncertainty with more effective measures than has been possible so far. Specifically, the methods of researching the economics of behavior, development policy, and cultural characteristics of the peoples synthesized here provide an original, effective lever for perfecting the risk management of investment projects.

**Theoretical and practical significance.** In fact, the following paper, in the Georgian economic literature, is the first attempt to quantitatively and qualitatively assess the actual state of risk management in Georgian companies. Thus:

- A policy for improving the risk management culture of investment projects and concrete steps for the implementation of risk management policy are formulated;
- An approach, in which mental models of thinking are one of the important determinants of the effectiveness of the risk management process, has been developed;
- An information base and a good precondition for organizing new theoretical and practical studies are created.

**Approbation of the research.** The dissertation was approved at the extended session of the Department of Finance, Banking and Insurance, the Faculty of Economics and Business of Batumi Shota Rustaveli State University on July 14, 2020.

**The structure of the paper.** The paper consists of an introduction, four chapters, nine subsections, conclusions, list of references and appendices.



## **Table of Contents:**

### **Introduction**

#### **Chapter I. The modern concept of risks. Methodological foundations of risk management of investment projects**

- I.1. Concept of risks of investment projects
- I.2. Methodological foundations and practice of investment project risk management
- I.3. Basic risk management standards and corporate risk management problems

#### **Chapter II. Investigating the psychology of investment project risk. Influence of cultural peculiarities and mental traps on risk management**

- II.1. Psychological aspects of risk research
- II.2. Influence of cultural peculiarities and mental traps on risk management

#### **Chapter III. Analysis of the actual state of risk management of investment projects**

- III.1. The outcomes of the research on the actual state of risk management of investment projects
- III.2. Management in Georgian companies as the main source of investment risk

#### **IV. Risk management of investment projects as a response to internal and external incentives of the company and the means of improving its management culture**

- IV.1. Formulation of risk management policy of investment projects in the company
- IV.2. External incentives for the development of investment project risk management culture and the ways to generate them in Georgian companies

### **The outcomes and recommendations**

### **References**

### **Appendices**

## **Chapter I. The modern concept of risks. Methodological foundations of risk management of investment projects**

### **I.1. Concept of risks of investment projects**

The constant metamorphosis of society, the amazing ability to adapt, and the unquenchable thirst for transformation make the perception of environmental processes diverse, so it should come as no surprise to say that there are different definitions of risk.

In some systems, the understanding of risk is based on probability theory and the notion of uncertainty, the probability of a certain event occurring. There is a risk in all manifestations of anthropogenesis, so its unambiguous explanation is impossible. The definition of risk depends on the field of its manifestation (e.g., for mathematicians - risk is probability, for insurers - the subject of insurance, etc.). It is no coincidence that we come across many definitions of risk in the literature. Choose from them those that are directly related to the investment activity or investment project risk assessment:

Risk - uncertainty about the value of the investment at the end of the period;

Risk - the probability of an adverse outcome;

Risk - possible loss due to accidental adverse events;

Risk - the risk of receiving losses arising from the specifics of various natural events or the activities of human society.

The most accurate definition of risk will be:

Risk - the rate of financial losses, expressed in a) failure to achieve the set goal; B) with uncertainty of the project result; C) subjectivity of the assessment of the forecast result.

The existence of risk is related to our inability to predict the future with 100% accuracy. Therefore, we must distinguish the main feature of risk: risk occurs only in relation to the future and is intertwined with planning and forecasting, or decision-making in general.

The variety of risk factors for investing can be divided into two broad groups:

- 1) Factors that we will conditionally call parametric, i.e. those that have defined values for a certain period of time, say, from 3 to 5 years;
- 2) Undetermined factors that are determined by the random development of an event.

In other words, determinants of factors can be formed by the impact of the investment and by their grace. In particular, the factors are influenced by the volume of investments, the duration of investments, the qualifications of managers, financiers, the use of risk management in the organization, etc. The investor cannot influence undetermined factors, at least in the short term. From the point of view of financial management, the essence of risk derives from the basic concepts of financial management: cash flow concept, time value of money concept, risk and

return compromise concept, capital value concept, market efficiency concept, asymmetric information, alternative costs and others.

The reasons for the risk of investing in an investment project are numerous: these can be changes in tax regulations, exchange rate fluctuations, etc. When designing an investment project, it is important to determine which risks are most likely and what they might cost. With this forecast we can answer the question: How to reduce the expected risks and losses associated with the sale of investment projects? This answer should include two sections: the first should indicate the organizational measures for risk prevention, and the second - its own risk insurance program.

## **I.2. Methodological foundations and practice of investment project risk management**

The risk management practice of investment projects follows basically one line in planning risk management steps, different companies have chosen almost one path in this regard, and it passes the international standard of risk management at ISO 31000, but small differences are still noticeable. The following structure is considered to be the best option for combining the efficiency and completeness of the risk management process:

1) **Risk Management Planning** - This is an agreement on how we will handle risks; decide with the team what templates we will use for risk management.

At the same stage, they agree on the intensity of the meeting to discuss the risks. This is important because risks have the property of changing probability or impact (value) or both during the course of a project. Here we review the budget we will need for risk management. Finally, it is determined who will be responsible for managing the risk. For effective risk management, the company can benefit from outsourcing relevant services or can create its own risk management staff;

2) **Risk Identification** - At this stage, together with our team or invited experts, we try to identify all possible threats and opportunities related to our project. This stage must be carried out independently of the other stages. Because, here our task is to consider all the indefinite moments that may even characterize our project. Here we are not interested in the probability of this or that event, its impact on the outcome - our focus is only on the description of the risk event, so we go back to all the documents and analyze, check everything we have done so far;

3) **Risk assessment** - Investment risk assessment can be done in two ways: quantitatively and qualitatively.

A qualitative approach to the process of perfecting the identification of possible risks of the investment project helps us to classify risks, identify the sources of these risks and the factors affecting them, and present mitigation measures.

Quantitative approach involves the numerical measurement of the impact of uncertainty and risk factors on the efficiency of an investment project. The difficulty is that such factors in the investment project are less subject to formalization. Nevertheless, risk and uncertainty analysis is a very important stage of investment expertise.

The following qualitative methods are most commonly used to assess and take into account risks and uncertainties:

- Cost-effectiveness analysis;
- Method of analogies;
- Expert evaluation method.

From a practical point of view, it can be said that the first two of the qualitative methods of risk assessment (cost-effectiveness and analogies) are useful only at the initial stage of the investment analysis, when the description of the expected risks is carried out. As for the expert evaluation method, it also includes the quantitative result of the evaluation.

Different methods are used in the world practice of financial management to quantify the risks of SP. The most common of these are:

- Statistical method;
- Discount rate adjustment method;
- Efficiency criterion sensitivity analysis (net discounted income (same as net present value) (NPV), internal rate of return (IRR), etc.);
- Scenario method;
- Sustainability test method;
- Method of probabilistic distribution of payment flows;
- Decision tree;
- Imitation modeling.

There is no one-size-fits-all method for thoroughly analyzing and evaluating an investment project risk. All of the above methods have their advantages and disadvantages.

Qualitative methods help us to consider all possible risk situations and describe the diversity of risks of the investment project under consideration. However, the data obtained in this way have not so high objectivity and accuracy.

Quantitative methods allow us to make a numerical assessment of project risks, to determine the degree of influence of project factors on its effectiveness. Disadvantages of these methods can be attributed to: the need for a large amount of initial information over a long period of time (statistical method); difficulty in determining the law of distribution of survey parameters and results (statistical method, imitation modeling method); isolation of one factor change without considering the influence of others (sensitivity analysis, sustainability testing analysis), etc .;

4) **Risk Response Plan** - after analyzing the risks, a response strategy should be launched. There are five types of strategies:

- Risk transfer;
- Risk probability management;
- Managing risk outcomes;
- Risk avoidance;
- Risk acceptance.

5) **Risk monitoring** - effective risk management requires constant review of the institution structure and preparation of reports to effectively identify and assess risk, as well as to establish the necessary control measures and appropriate response measures. Monitoring also includes regular compliance and efficiency audits to identify opportunities to improve the structure and operations of the facility. As the organizational environment is constantly changing taking into account its internal and external factors, there is a need to make appropriate changes in the system of the institution;

6) **Developing a risk management culture** - it means creating an environment in the company that will facilitate risk assessment and mitigation, as well as active risk communication.

Strengthening the risk management culture in employees is the most important stage of introducing a risk management system in the company. For this we can use different levers:

- Receiving information about risks from employees;
- Identify the persons responsible for the main types of risks in the company;
- Incorporating risk management components into the individual development plan of employees;
- Linking risk management and budgeting processes;
- Encouraging employees who speak openly about unrealized risks;
- Disseminating information on key risks to employees.

Risk management is only 10% of the process itself, while 90% is culture.

### **I.3. Basic risk management standards and corporate risk management problems**

Several modern schools of risk management have been established historically. However, over time the difference between these approaches has virtually disappeared.

There are three main areas in risk management theory:

- **American stream of Risk Management.**

One of the earliest references to the term "risk management" is in the 1956 Harvard Business Review. It was then that we were offered the opportunity to hire someone to work as a staff member to perform the functions of a risk manager - to reduce losses.

In the late 1980s Value at risk was developed to assess market risks - Value at Risk by J.P. Morgan. After a series of financial scandals, the most notorious of which was the bankruptcy of the American energy corporation Enron corporation in 2001, in 2002 they adopted the Sarbanes-Oxley law.

The Enterprise Risk Management - Integrated Framework (ERM) was published in 2004 by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). The last update of COSO ERM took place in 2017.

Companies listed on the American Stock Exchange are required to disclose detailed risk information (PWC, 2018);

- **Australian Risk Management.**

The first risk management standard in Australia was introduced by AS / NZS 4360 in 1995, later updated in 1999 and 2004. In 2003, the Australian Stock Exchange published the Principles of Corporate Governance, which named risk management as one of the top eight principles. The principles were updated in 2007, 2010 and 2014.

In 2009, the Australian Stock Exchange released a separate risk management tool as part of its Corporate Governance Quality Assurance Program. Almost immediately, the Australian standard for risk management was, in fact, fully reflected and laid the foundation for the world standard ISO 31000: 2009.

The Australian Stock Exchange also requests the disclosure of information on the risk management system, but does not request the disclosure of the risk itself and acts on the principle of "if not, why not";

- **European stream of risk management.**

The Association of Insurers of Industries (AEAI) was formed in 1974, later renamed FERMA (Federation of European Risk Management Associations). The European Risk Management Standard was published in 2002 and developed and approved by The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMC) and ALARM - The National Forum for Risk Management in the Public Sector.

Legislation in some European countries (e.g. Germany) requires disclosure of both: information related to the risk management system, as well as the results of independent audit work (Ferma, 2018).

As we have seen above, the Australian strategy-based world standard ISO 31000 has become a major vector of risk management in the modern world. It recommends that the company

design, implement and continuously develop the infrastructure to facilitate the integration of the risk management process into overall management, strategy, planning, reporting, policy and culture.

Thomson Reuters and the Institute for Strategic Management Risk Analysis (ISAR) conducted an interesting study to identify new trends in risk management in non-financial organizations (ISAR, 2018). The study interviewed more than 300 risk managers and related specialists, including top experts from Australia, Germany, Switzerland, the United Kingdom, France, the Netherlands, the United States, Belgium, Brazil, Spain, Russia, Belarus and Kazakhstan.

A major finding for the study authors was the striking difference between business expectations and the capabilities of most modern risk managers. Company management requests risk information on a daily basis, precisely when making uncertainty decisions, and not once a quarter or six months. Many modern risk managers are not ready for the expectations of management - 70.5% of the survey participants noted that non-financial companies have a formal commitment to risk management and do not take risks into account when making decisions.

80% of the surveyed experts believe that modern risk managers should have not only basic risk management competence in the form of international standard ISO 31000: 2018 or knowledge of quantitative risk assessment methods, but also be good psychologists, be able to deal with mental traps, and most importantly, Must have field education. For example, when investing, a risk manager should be well versed in key investment processes and venture, if not direct investment features, while a manufacturing company risk manager should have an engineering education.

According to some experts involved in the study, in the future, risk management will be considered not as an independent profession, but as a management tool. At the same time, risk management competence will become necessary for financiers and entrepreneurs, and the risk manager will become less in demand.

A classic mistake in risk management is to keep risk management before creating a risk register, creating a risk map, and participating in risk management activities. The main problem with this approach is the disconnect from business processes and decision-making leadership. In the best case, a process similar to risk management is accepted by colleagues as a necessary formality, while in the worst case, this process is ignored altogether.

According to a survey, 77% of respondents focus on significant problems related to fragmented risk management in companies and insufficient integration of risk management into business.

In the survey, 65% of respondents reported a significant problem related to a low risk management culture. When developing a corporate risk culture, special attention should be paid to the individual characteristics of the human mind. One of the works that has greatly influenced the development of modern economic theory is the work of Daniel Kahneman and Amos Tversky. As a result of this work, we have the emergence of problems known as mental traps. Mental traps are systematic errors in the human brain that lead to misinterpretation of the situation and consequently to incorrect decisions. Even people who are aware of these traps cannot cope with these traps independently. Working with mental traps is a difficult and lengthy process.

It is incorrect to assume that the validity of a decision depends on a person's natural characteristics or industrial capabilities. Even the most talented specialists make mistakes. The task of modern risk management is to assist management in structuring the key decision-making process in such a way that the risks associated with the decision to be made are assessed in a timely manner.

Knowledge of mental pitfalls is not a guarantee that employees will not be affected. Training should be provided to company employees to reduce the impact of mental traps. This can be an introductory course for employees, online tutorials or programs for top managers. It is true that ISO 31000: 2010 is adapted in many countries and used in the most important directions, but it still has a long way to go to fully meet the modern requirements of business.

## **Chapter II. Investigating the psychology of investment project risk. Influence of cultural peculiarities and mental traps on risk management**

### **II.1. Psychological aspects of risk research**

Perception of risk is a category of relationship with society, the environment, or our inner world, with which each of us has daily contact. Not everyone can act on an objective level of risk if it is based on its scientific assessment. The vast majority respond according to their own perception. Therefore, the study of risk perception by people becomes relevant.

Any decision-making process, including investment-related, is a reaction to information received from the environment. Obviously, this reaction will depend on the information generators on the one hand, and on the receiver of information on the other hand, how he perceives this or that event. Perception is a psychological category.

Psychological observations have revealed a different intellectual load of the term "risk" that varies depending on the context in which it is used.

There are three approaches in risk psychological research.

The first considers risk as a characteristic of a situational action, which expresses the uncertainty of the outcome of that action for the subject, and the possibility of undesirable



consequences in the event of failure. Here risk is considered within the framework of the concept of situational activity and the theory of achievement motivation.

In situational activity, risk is always targeted at "situational activity" - risk is motivated, purposeful. At such times we say that there is a risk for something: to convince oneself, for money, and so on.

Situational risk, as a special form of manifestation of the subject's activity, is related to situational activity, which is the subject's ability to rise to the level necessary for the situation, to set the relevant goals of the task.

The second approach considers risk from the standpoint of a theory that clarifies between alternative actions as to which one to choose.

This position is related to calculating the probability of choosing from several alternatives incorrectly or unsuccessfully.

The third approach examines the relationship between individual and group actions in a risky situation and presents the socio-psychological aspect of risk.

All three approaches express risk as a predictive assessment of the likelihood of an unfinished situation ending unintentionally. Risk is not a descriptive (attributive) characteristic of a situation, but an evaluative category, which is inseparable from a person's actions, from his / her assessment - from the person's self - assessment.

According to this definition, a risk situation arises only when the entity acting in that situation arises. We must not forget that a situation can be dangerous if the subject is forced to take part in it, and a dangerous situation does not have to be risky at the same time. The situation may be risky for one of the two entities operating under the same conditions, but not for the other.

Therefore, the concept of risk is intertwined with perceptions related to the entity's activities. It is defined as a characteristic of these actions. But this characteristic is not attributive but evaluative. Risk is the assessment of the ability to act, to achieve a result, to achieve a proper goal.

In addition to forecast estimates, uncertainty is a necessary condition of a risky situation. And, if we consider risk from a psychological aspect, then the main source of uncertainty is the subject itself. It is his prerogative to weigh the terms of action, the factors influencing that action, and their future consequences.

According to a number of researchers, all sources of uncertainty are subjective and conditioned by human ability to fail to take into account various factors that influence their actions and the consequences of these actions.

Quite an important task is to determine the degree of uncertainty, as well as to identify the factors that determine the criteria for decision-making (to act, to postpone an action, if to reject it at all) by the subject.

The determinants of decision-making criteria include: the importance of success and the price of failure of future action. If the importance is great, then the subject is ready to take risks, that is, to lower the decision-making criterion and act. In situations where the unintended outcome has a high price, there the decision-making criteria increase, the subject becomes more cautious in acting.

There is another factor - the subjective assessment of the costs incurred to achieve the desired result. The higher is the cost of the action, the higher the decision criteria.

A special group of factors acting on the selection criteria are the factors related to the personal characteristics of the subject. First of all, it is a propensity to take risks.

Therefore, psychological risk assessment should be conducted in the following areas:

- 1) Reflex study of capabilities and limitations;
- 2) Clearer systematization of sources of uncertainty and risk situation;
- 3) Investigation of individual-personal peculiarities of reflexive regulations of the subject's action in risky situations.

Intuitive understanding of risk can be multifaceted and cannot be reduced to multiplication of probability and outcome alone. Perception of risk varies greatly according to social and cultural circles. From a psychological point of view, risk combines the undesirable and desirable consequences that people associate with defined causes. Whether these cause-and-effect relationships reflect real risks or benefits - does not matter. Because, as we said above, people react according to their own perception of risk and not according to their objective level or scientific assessments. Scientific assessments of risk are replaced by the belief that people themselves are aware of the likelihood of any adverse outcome based on personal experience.

The disadvantage of the psychological approach is the excessive concentration on the subjective assessments of the individual. With the variety of perspectives used by people to form inferences, people's reliance on intuitive heuristics and familiar practice makes it almost impossible to find common criteria for comparing individual perceptions of risk.

Perception of risk varies by individual and group. At the same time, this perception reflects the real interests of the people and involves unintended consequences that often go unnoticed in technical risk analysis. Finding ways to improve risk management using a psychological approach can reveal public interests and values; Serve us as an indicator of public choice; Help us define a community interaction strategy; present personal experience in a form useful for scientific risk assessments.

## **II.2. Influence of cultural peculiarities and mental traps on risk management**

From the middle of the twentieth century, scientists have actively begun to critically discuss, analyze, and comparatively study world culture. The globalization of world business over the last five decades has made cultural differences significant, essentially important for leaders, managers, and international and multinational corporations around the world.

If we want to select a person responsible for decision-making or evaluate the adequacy of expert advice or even want to make sure that our own assessments are objective, then it is impossible not to pay attention to the personal characteristics of people involved in the process, which are often strongly influenced by national characteristics.

The main dilemma of analyzing a person's cultural profile is what place we can assign him / her in the organization, how to choose the right and understandable cultural dimension for him / her and how to perceive his / her behavior.

Numerous dimensions have been proposed by cultural experts, although none of them have been fully successful.

Lewis model is the latest to gain worldwide recognition. After visiting 135 countries and working in 20 of them, Richard Lewis concluded that people can be divided into 3 categories that will not be based on nationality or religion, but on behavior. He called his typology linearly active, multi-active, and reactive.

With related to parents, teachers, and peers, we master the collective programs of behavior of our cultural group; embrace social advantages and limitations based on written or unwritten rules and laws. Often (but not always) a cultural group coincides with a nationality, a state. That is, we can talk about French, Japanese, Georgian culture. However, we may encounter significant variations within a single culture (e.g. Bavarians and Prussians, Milanese, and Sicilians), i.e. cultural groups are more than states. Strictly speaking, there are 200-300 national or regional mentalities that demand some uniformity and loyalty from their members.

These cultural programs contain many differences, yet they, as representatives of one genus, look more like each other than expected. The deepening of international contacts, especially in the field of commerce, introduced the businesses to the traditions of their business partners, their relationship style. They noticed that it is easy to find common ground with some people, while communication with some people becomes a test of nerves and strength. Usually, they try to adapt to their partner's forms of relationship. As a result, they develop a cultural mechanism that facilitates mutual understanding and empathy. Many may not deliberately change their behavior under the influence of another person's worldview, but frequent contact with people of other

nationalities will soon make it clear that all of these nationalities can be divided into three major groups:

1. Representatives of the monoactive group act swiftly, establish step-by-step plans, chain of actions, follow clearly and explicitly set goals and achieve them;

2. Representatives of a multi-active group are happy to do several things together. These are heartfelt, impulsive, talkative, emotional people; relationships between people are very important to them;

3. Representatives of the reactive group are introverts, polite listeners who can adapt to the interlocutor; are prone to consensus and compromise.

People in one category understand each other well. There may be inter-ethnic contact points, but, unconditionally, belonging to one category makes things much easier. Representatives of different groups often disappoint and irritate each other.

But, we must remember that man by solution does not belong to one category. Behind the outward discipline of monoactive Germans and Swiss, there may be multifactorial emotions and excitement. Unemotional, reactive Koreans can be caught in a rage (like the Turks) for petty reasons. The personal qualities of a person may be contrary to the norms of the national curriculum. The Emperor Meiji was amazingly charismatic Japanese, Winston Churchill refuted notions of British patience by saying that he often cried in the presence of the people.

These deviations - or aberrations - indicate that people are open to new views, to worldviews.

Observing cultural differences in the decision-making process raises the issue of cultural affiliation and the influence of mental traps.

Mental traps are standard, automatic, and ineffective ways of thinking and reacting, causing a person to waste time and effort and at the same time fail to create anything useful and constructive even for them.

The problem with most people is that they do not believe in an accident until it happens. This is neither nonsense nor weakness, it is just human behavior. It turns out that people find it difficult to learn not only from the mistakes of others, but also from their own mistakes. This is the essence of mental traps.

Cognitive curvatures (excavations) based on achievement heuristics affect risk assessment. Liechtenstein, a pioneer researcher in this field, describes the truth of risk reasoning in both absolute and relative terms. For example, people can generally imagine which risks can cause more deaths and which cannot. But when asked for a relatively accurate calculation of risks, they overestimate the rare causes of death and, conversely, fail to assess the usual causes. His own studies showed that accidents were considered to be the cause of the same number of deaths as

illnesses (in fact, even illness is 16 times more likely to be the cause of death than an accident). Murder was wrongly considered to be the cause of more deaths than diabetes and stomach cancer. People refuse to buy flood insurance, even if it is well subsidized and worth it at a fair market price. According to Kanreiser (Yudkowsky, Eliezer, 2008: 91-119), a weak reaction to the threat of flooding can be caused by the fact that the individual cannot imagine a flood that did not occur in front of him. Residents of floodplains are captivated by their experiences. According to Burton, the number of floods reduced by the construction of dams and dams creates a false sense of security and reduces the scale of preventive action. It is true that dams reduce the number of floods, but the amount of damage caused by a single accident is so great that the average annual damage increases even more.

People do not seem to extrapolate the experience gained by moving small threats to the possibility of realizing more serious risks; conversely, the old experience with small hazards sets the upper limit of the expected maximum risk. A society well protected from small dangers does nothing to prevent big risks. An example is the massive construction that is taking place in flooded lowlands, after small floods were prevented here. A society affected by regular small threats considers these small threats to be the upper limit of potential risks.

In a 2005 book, Nassim Taleb described the Black Swan event. "Black swans" are particularly serious aspects of the problem of large-scale outcomes: sometimes the cause of much of the variation in the process is a particularly rare but large-scale event. Imagine a financial instrument that generates \$ 10 with a 98% probability, but a 2% probability of losing \$ 1,000. In the end the cost outweighs the income, but the tool looks like a solid profit. Taleb cites the example of a trader who had not lost a single quarter in 6 years, made up to \$ 80 million, but then lost \$ 300 million in a single disaster.

Another example is Long-Term Capital Management, an investment funds whose founders included two Nobel laureates in economics. The behavior of the markets during the Asian crisis in 1998 and the Russian default was unprecedented, which was very unlikely to happen according to the historical model used by LTCM. As a result, LTCM began to lose almost \$ 100 million a day, losing \$ 500 million in just one day (Taleb, 2005: 260).

The founders of LTCM later cited 1998 market conditions as a less likely event with a ten sigma deviation. But obviously, since this event happened, it was not so impossible. The misconception that it was possible to predict what happened in the past leads people to conclude that the future is also predictable.

The lesson of history is that troubles like "black swans" happen. People are surprised to find unforeseen catastrophes that lie beyond the historically expected distributions known to them. But why are we surprised by "black swans? Why did 125 LTCMs make a billion-dollar

commitment when they only had \$ 4.72 billion in assets? Wasn't this a guaranteed crash in the event of any major trouble?

The reason for such mistakes is mental traps. It is difficult to motivate people to stop the "black swans". Protection from them is difficult to perceive and measure, hence less rewarding. As a rule, such actions are negligent and reluctant labor. If expensive means are used to prevent these events, anyone can calculate this cost when it is virtually impossible to estimate the results. How do we talk about the effectiveness of an event when there are two alternative explanations for its composition: either the event taken is effective or nothing significant has happened. In such cases, it is not only difficult to assess the quality of the work, but also distorted by focusing on "heroic deeds". Historical books do not write about heroic preventive measures.

### **Chapter III. Analysis of the actual state of risk management of investment projects**

#### **III.1. The outcomes of the research on the actual state of risk management of investment projects**

We conducted both quantitative and qualitative research (in-depth interview) to assess the actual state of experience in the field of investment risk assessment and management in Georgia.

We suggest that in Georgian companies, especially in medium and small businesses, the company's employees, both senior management and ordinary staff, would be less aware of risk assessment and management issues. Therefore, the given research can be considered as a means of verifying this opinion.

By selecting quantitative research methodology our goals were to obtain a data-laden image so that we could thoroughly describe and analyze the current situation. We must first mention the means by which the survey was conducted; we decided to conduct it online.

Before sending the questionnaires to the respondents, we decided to test it and conducted a pilot study. The assessment of the relevance of the research instrument led us to the conclusion that the number of questions provided in the original version of the questionnaire needed to be reduced.

The questionnaire was sent to companies that are particularly active in terms of management optimization efforts (they actively outsource the services of qualified companies for staff selection, financial or legal services or have their own structural units).

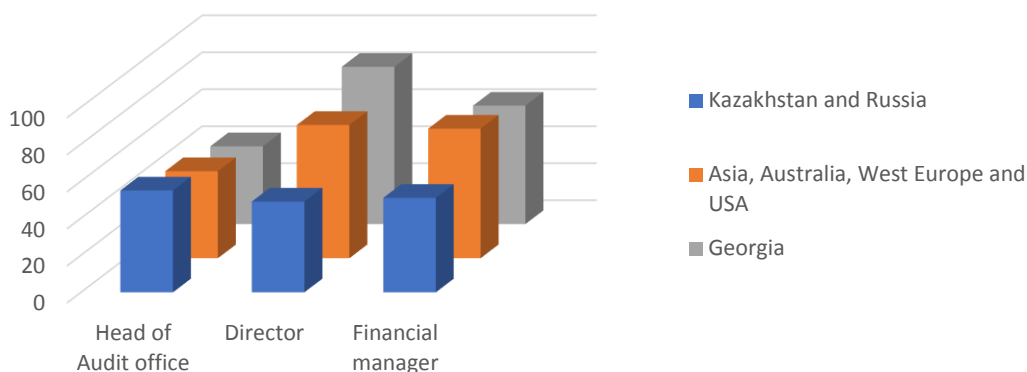
The questionnaire was based on the survey conducted in 2010 by KPMG International Cooperative (a Swiss company founded in 1987 by Peat Marwick International (PMI) and a subsidiary of Klynveld Main Goerdeler (KMG)).

Because investment risk assessment-management is a certain superstructure of industrial, operational, foreign exchange or other types of risks and their synthetic derivatives, so the questions did not focus only on investment risks.

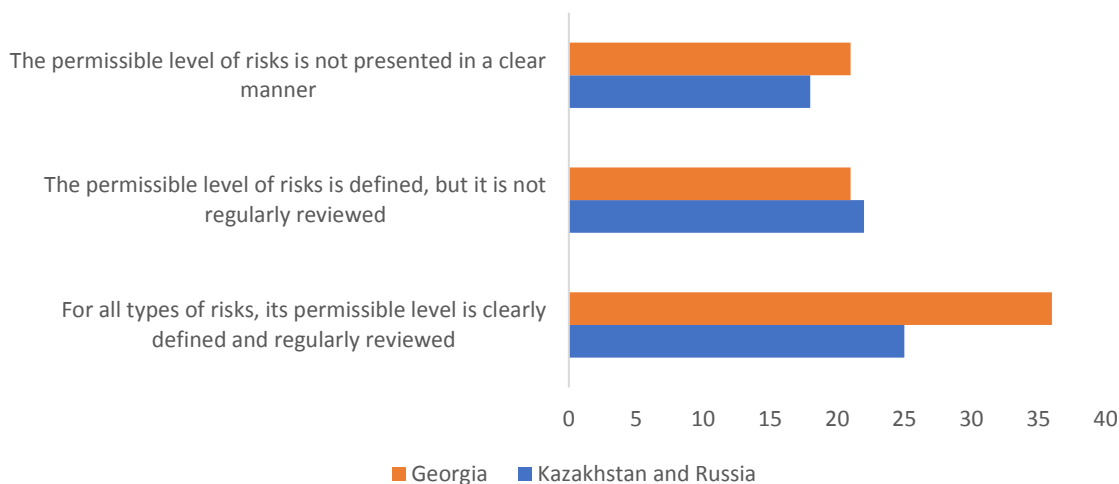
The questionnaire was sent to companies operating in almost all sectors of the economy: energy, heavy industry, light industry, food industry, construction, real estate, agriculture, transport, tourism, information technology, telecommunications, education, healthcare, pharmaceutical manufacturing, services and retail.

The analysis of the answers gave us mixed results. On the one hand, respondents rated the level of risk management of the founders, directors, more positively than the employees of companies in developed economies (see Figure 3.1 and Figure 3.2). On the other hand, they noted that they do not have a risk management function at either the departmental or official level and do not intend to introduce it in the near future, nor they use outsourcing of these services (see Figure 3.3).

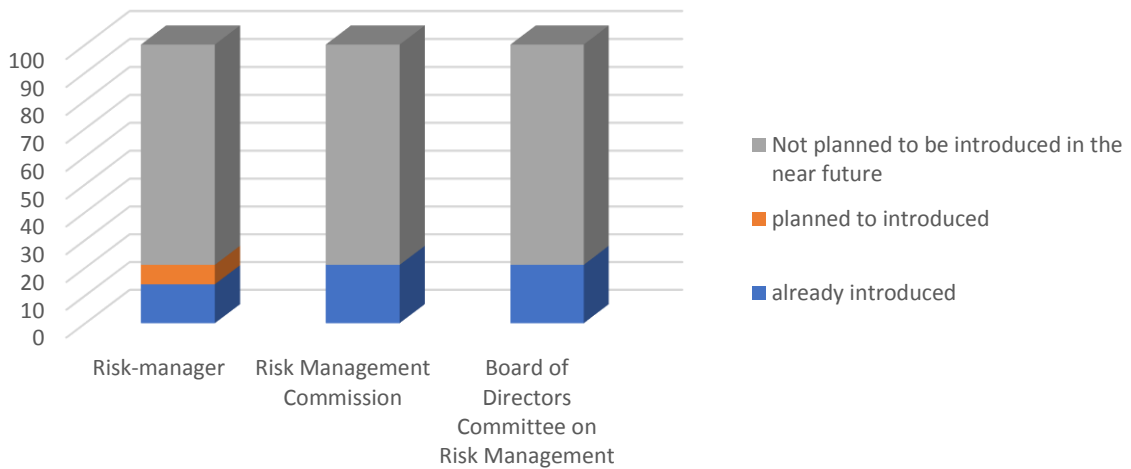
**Diagram 3.1. Level of knowledge of risk management principles in the company's employees (in %)**



**Diagram 3.2. Current state of risk management in the company according to the assessment of the company's employees (in %).**



**Diagram 3.3. Georgian companies in which there are structural units performing the function of risk management or their creation is expected (%)**



To achieve more specific goals we decided to conduct a qualitative research. If we were interested in describing the general picture of risk management before in our country, at this stage of the research we decided to find out which area is the most complete risk management and assessment process. This required the selection of large companies that dominated their field. To make a reliable comparison, we selected companies from different fields that performed functions of different specificity. We decided to conduct in-depth interviews with senior managers. 5 of the pre-selected companies agreed to participate in this interview: Nikora, which is considered to be one of the largest food companies in the Georgian market; Silk Road Group, a leading private equity investor in the Caucasus and Central Asia. It is involved in such areas of the Georgian economy as transport, trade, real estate, retail, telecommunications and banking; Aversi, one of the largest pharmaceutical companies operating in Georgia; TBSC Consulting, a consulting firm based in Tbilisi; Liberty Bank, formerly known as the People's Bank.

The main questions that revolved around our interviews were: What is the situation in terms of investment risks and risk assessment and management in general in your company / Georgian companies in general? What is the cause of the current situation? What are the consequences of the existing problems (if, of course, the existing situation would be considered a problem)? What measures should we do to correct them?

Their responses revealed that: not only do companies have neither a position nor a service for risk management, but also a level of risk management at their level of function; In companies, the issue is not institutionally regulated - certain preventive actions, which involve the correct perception of risk and appropriate actions against them, depend on individuals; pre-planning has virtually no place, risk management cannot go beyond the level of responding to what has already happened, working to eliminate the problem is done only to transform the results and not to



discover and eliminate the causes. Any success in this process depends on the experience of a particular manager, Georgian companies may have staff, who have the appropriate knowledge and experience to assess and manage investment risks, but often they are not directors or in other management positions. Implementing their experience is difficult because decisions are made individually by the founders or directors (often in companies, both positions are played by the same person).

The position of the respondents was interesting when naming the reasons for the current situation in the field of investment risk assessment and management. In their opinion, this situation was caused by:

- Lack of education;
- Lack of experience;
- Low degree of formalization of relations between persons of different positions or functions;
- Lack of corporate governance culture;
- Autocratic management of the company board - even in the presence of risk management, it had little influence on the decision-making process of the board;
- Georgians have a culture of dependence on the uncertainty of the future, which means more uncultured in terms of perceiving risks - everything that the future prepares us, good or bad, we blame God;
- We do not think about tomorrow, which is clearly shown by the low level of savings;
- We do not take into account operational risks, which are reflected in the fact that we rarely use insurance other than health insurance;
- We do not focus on low probability events;
- The level of financial education is low.

According to one of the respondents, investment risk management is a kind of top step. In order for a company to reach this level, it is necessary to formalize such types of risks as economic, political, operational risks. It is not serious for a manager to think about the probability of making a planned profit if he does not prevent internal thefts from employees (say, in supermarkets).

To the question, "Did you have a practice of using formal methods in the field of risk management?", Everyone answered in the negative. The Liberty Bank Financial Manager's answer is an exception, but the banking sector is a radically different vector from investment (and not only) risk assessment and management.

Banks, together with insurance companies, are the only economic entities where risk management is systemic. Banks and insurance companies calculate the allowable level of risk. Risk research is carried out in several directions and different structural units are created for this

purpose: Credit Risk Committee, Operational Risk Committee, Assets and Liabilities Committee, Monetary Committee, Audit Committee.

We can list several reasons that raise the issue of investment (not only) risk assessment and management in the banking sector than in other sectors of the economy. These are:

- 1) The factor of the National Bank, the analogue of which companies representing the non-banking sector does not have a strong regulator;
- 2) Most commercial banks are created with the participation of foreign capital. The presence of foreign capital leads to an increase in the accountability of local companies. This will lead to an increase in the required information and analytics, and, consequently, an increase in the likelihood of identifying risks and managing them effectively;
- 3) Compared to other sectors of the economy, the banking sector cooperates more actively with international financial organizations. The latter, in fact, impose rather strict requirements on their relationship. Which in turn, makes company management systems effective, including in risk management;
- 4) Some commercial banks have listed their shares on international exchanges. Their financial statements are not only for the domestic (Georgian) market, but also for foreign, international entities that use the best qualified personnel for information analysis. It is they who must prove the security of their investments with us, which requires a high level of risk management. Additionally, the requirements of the stock exchange, which creates an even greater commitment to perfecting risk management.

Quantitative and qualitative research has answered a number of questions and enabled us to develop a framework of specific measures to improve investment risk management (discussed in detail in Chapter IV) that companies can also recommend when developing an investment risk management plan.

### **III.2. Management in Georgian companies as the main source of investment risk**

In 2016, a study was initiated by the European Bank for Reconstruction and Development, which aimed to improve corporate governance standards in its operating countries (34 countries).

A separate report was dedicated to the assessment of Georgia. The study showed that our companies have a two-tier board system. In Georgia, too, the composition of the board in companies is equal to 4.7 on average, which is considered a small size and reflects the best international practice. However, small boards do not have the same effect in our country as in companies with best governance practices in Europe or the world. The reason for this is that the members of the councils are not selected according to their qualifications. In the main case, the qualifications of the members of the board of directors do not differ according to the fields.

Qualification requirements for board members exist only for banks. Here, too, however, there is often no diversification - selection of members with different skills. In only two cases the Board of Supervisors include an audit, accounting or risk specialist when reviewing information on the members of the Supervisory Boards of the ten largest banks.

Research has shown that there is no requirement - regulation, that companies have independent directors on the board. Georgia got the worst assessment in this position.

Companies are required to disclose financial and non-financial information in their annual statements. However, often, this information does not correspond to the actual practice of the company. Most companies only publish financial statements. A small number of companies publish information about the general meeting of shareholders on the website.

According to the Corporate Governance Code of Commercial Banks, the Audit Committee should develop a special policy for the evaluation of non-audit services by external auditors. However, banks do not follow this rule. They should differentiate between external audit and non-audit services, but companies group advisory, consulting and auditing costs when publishing information. It is unclear what these funds belong to, because no other information about unaudited taxes is published.

According to the current legislation in Georgia, only banks are obliged to have an internal audit and an audit committee, although the law vaguely addresses the issue of staffing an audit committee. In some cases the Audit Committee is composed of only independent members of the Board and in some cases a majority of the members are not members of the Board. According to the European Bank for Reconstruction and Development, a committee composed of non-members to the Council is unlikely to be effective. Some companies do not disclose information about committee members at all. Information on Audit Committee meetings is also not published. There is no requirement for a "Code of Ethics" in the country. Therefore, companies do not have it.

The current institutional framework in our country shows that issues related to corporate governance need to be substantially improved. The very low liquidity of the Georgian Stock Exchange does not contribute to the introduction of better corporate standards. There are very few representations of international law firms and credit agencies in the country that typically help improve corporate governance. There is no "Corporate Governance Code". Even in commercial banks, the "Corporate Governance Code" is not mandatory and is less used in practice. We have little legal practice on corporate governance issues.

The shortcomings identified in the management of Georgian companies as a result of a study by the European Bank for Reconstruction and Development explicitly hamper the risk management process. However, here another issue arises, the problems of the management of the

company may arise from the inexperience or lack of education of a particular responsible person, but quite often the root of the problems is not so much the employee as the wrong structure.

"Structure cannot make a person better, but the wrong structure can make even the best an incompetent, ineffective member of the organization, bring to the surface the characteristic, previously hidden, bad qualities and character and turn it into a cause of controversy, chaos, evil" (Toliashvili). A well-thought-out structure will take even the most outstanding employee to the maximum of his / her capabilities and create special conditions for self-expression.

The structure of the organization is a system of redistribution of responsibilities, power and functions, and its impact on people comes from decisions related to these three components.

Unclear responsibility is the first problem. The functions of each responsible person should be clearly defined according to the structure. The company's staff should be clear about the tasks assigned to them and the consequences. Otherwise, we cannot avoid wasting energy and time by employees. Eventually this will lead to an ineffective labor process, when previously successful people can no longer create value, adapt to a position with new, vague tasks, and become a source of trouble for others until they find themselves.

Even a position where tasks and outcomes are clearly defined allows for greater self-expression and personal or professional development.

Inadequate power creates a new spectrum of problems. Unclear responsibility distorts an individual's personality, his inner world, while inadequate power changes the person himself. Mutations of character, destruction of psyche, behavior out of context are the consequences of power incompatible with position.

Adequate power is a prerequisite for the harmonious action of the individual. At this time it is unlikely that the decision-maker will lose his perception of reality and will not be able to critically evaluate himself.

The last phase of the problems is incorrect definition of functions. Imposing the same function on different employees will lead to uncertainty and conflict. Such functions create an unstable environment for staff, which in turn is transformed into a chain of negative consequences. With duplicate functions, it is impossible not to mention useless functions. Over time, some features may become less relevant. Staff loaded with similar functions even become incapacitated, lose motivation, and even leave the company.

Sometimes a company tries to use the skills of an employee and imposes tasks that fall within its competence but do not produce significant results for the company. Such a "humane" step is usually unproductive. A person does well what he knows, but fails to convince others of his need, therefore, fails to get support, and the results are delayed. This will be followed by a drop in self-esteem and psychological trauma.

It is impossible to organize our activities in such a way that after a certain period of time the organizational structure does not need to change. The necessity of these changes may be indicated by the following circumstances:

- Lack of initiatives from the lower echelons of management;
- Increase in tasks, whose addressee is difficult to find;
- Constant increase in cases of avoidance of expected tasks or transfer;
- Prolonging the decision-making process;
- Behavior as a rule of delay in reaction to ongoing processes.

Once we are sure that the structure needs to be changed, a careful concept needs to be developed to make changes to the structure. This concept should be built on the following steps:

- Description of the structure;
- Structure communication;
- Staffing of the structure;
- Activation of collegial bonds;
- Manage the post-launch period of the structure.

If we summarize the results of the specialists in the field of management and our observations, then the following are the causes of deviations from the acceptable results of the implementation of investment projects by Georgian companies:

- The difference between a de facto and a formal governance structure;
- Abundance of structures subordinate to the higher hierarchy;
- Submit more than one first-line task to one supervisor;
- Hierarchical weakening of the units responsible for the most important tasks;
- Grouping functions in departments not according to content, but according to the experience, knowledge and desires of their leaders (arranging the structure not according to strategy, but according to people);
- Combining marketing functions into one subdivision;
- Ineffective operation of collegial bonds and their abolition;
- Less involvement of lower management in generating ideas.

#### **IV. Risk management of investment projects as a response to internal and external incentives of the company and the means of improving its management culture**

##### **IV.1. Formulation of risk management policy of investment projects in the company**

Improving the risk management practices and culture of the investment project requires complex measures, such as the development of internal, corporate policy and strategy selection,

as well as the emergence of external incentives to create a favorable environment for the risk management process in companies.

With this in mind, we consider it expedient for the company to take the following measures to organize the risk management of the investment project:

- Establishing a corporate culture of risk management - which means creating an internal value system and code of conduct. A key element of corporate risk management culture is the belief of company employees that risk management is a key part of their day-to-day operations;
- Improving the quality of risk analysis information;
- Use the results of risk analysis in strategic planning and management decision-making - this process should be based on the active support of subordinate managers in risk management by senior management;
- Prevention of risk management becoming a formality - this trend is observed in large companies in many developed countries;
- Unconditional review of the risk management system during financial crises or other significant fluctuations - it does not matter if these fluctuations lead to noticeable changes in the goals set by the company or not, the main thing is the prevention;
- Having as complete information as possible about potential risks and perceiving an adequate understanding of the consequences of those risks;
- Selection of effective and practical risk assessment methods for a given company;
- Determining the permissible level of risk;
- Strengthening cooperation between the companies' various services in the field of risk management;
- Bringing the company's activities in line with the requirements of the regulator;
- Participating in the risk management of the Company's counterparties.

In order to carry out these measures effectively, it is necessary to formulate and implement a sound policy. If you take into account the fact that Georgian companies do not have the practice of using formal risk management methods, and not a single department with a risk management function is found in the vast majority of companies, it would be desirable and necessary if Georgian companies benefit from the development and improvement of our risk management system, which will act as a kind of guide for companies in risk management of investment projects. These measures are in compliance with the international standard of risk management ISO 31000.

The structure of the algorithm developed by us includes the following key components:

- Investment project risk management objectives;
- Investment project risk management tasks;

- Investment project risk management principles;
- Participants and their functions;
- Risk management process;
- Risk assessment;
- Developing and implementing risk management measures;
- Risk monitoring;
- Developing a risk management culture.

#### **IV.2. External incentives for the development of investment project risk management culture and the ways to generate them in Georgian companies**

Clearly, the policy described in the first subsection of this chapter is a system of internal events of the organization and its prerogative of what form it will take, but given the importance of policy implementation, a chain of external incentives needs to be created to encourage or force companies to implement effective risk management events in the company.

If we look at the development of an investment risk management culture as a company's response to external stimuli, then the evolution of risk management can be represented in the following four stages:

- The first stage begins when the business process stakeholders decide to make an investment together, creating an embryonic risk management and reporting system for merit and efficient exchange of information;
- The company moves to the second stage if it has to deal with an external lender (bank, bondholders). Here are the first attempts to formulate information for external use, for which they use forms provided by creditors, forms or creates it themselves taking into account the tastes and interests of the customer;
- The third stage begins when a foreign investor enters the company. Culture crash creates a greenhouse environment for perfecting the risk management. The use of universal language mathematics is becoming more active. Risk assessment methods are dominated by sophisticated, mathematically based methods that seek to replace competent, internationally experienced management personnel who make a remarkable contribution to refining a risk management culture;
- Being on the fourth step is already the highest risk management pilot. To reach this level, the company needs external stimuli, such as listing on international exchanges. Here the processes of the previous stage are deepened. After all, several cultures become potential partners at the same time, everyone has their own perception and priority of risk, so we

use more flexible and sophisticated methods when selecting risk assessment methods and preparing reports.

It is enough to look at these stages of development so that we are no longer surprised by the underdevelopment of risk management culture in Georgian companies. There are only a handful of companies listed on international exchanges (Bank of Georgia was the first Georgian company to be listed on the London Stock Exchange - in November 2006. TBC Bank took the same step in June 2014. Prior to that, in May 2012, Georgian Oil and Gas corporation has placed \$250 million worth of Eurobonds on the London Stock Exchange at 6.875%, Georgian Healthcare Group shares were listed on the London Stock Exchange in November 2015), with local companies not heavily pampered by foreign investors. Even where foreign investors are actively involved, a better situation is not observed; as these companies are mainly belong to the post-soviet space, where they face with almost the same severity the problem of underdevelopment of the risk management culture as in our country.

The formation of a chain of external incentives is hindered by the low level of financial education of our society.

This circumstance is doubly problematic. The first is that there is a shortage of proper education in decision-making circles, and the second is that due to the lack of financial education of the whole society, the system of external levers of influence on companies is broken, which would motivate / enhance risk management in them.

In 2016, the National Bank of Georgia published the National Financial Strategy, the mission of which was to develop key principles and strategic directions to enhance financial education in Georgia, to ensure the financial stability of the country's population and to increase their well-being.

The realization of a financial strategy should lead to the integration of correct financial behavior into the mental model of society. Proper financial behavior implies an adequate perception of reality, the emergence of relevant expectations in society and the emergence of such pressure on the private or public sector, which on the one hand protects the interests of consumers and on the other hand improves the process of activities in companies.

However, another question may arise here: to what extent will the current financial education strategy be able to achieve the declared goals.

The main architect of reality in our society today is consumerism - a society based on the principle of "having more than to be" tends to increase spending in order to at least approach the ideal in their imagination by owning things. Buying a two-door refrigerator, taking out a modern Smartphone in installments, taking a loan to buy an old Mercedes, when you cannot fill the



refrigerator halfway all year round, often do not have money to activate talk time on your Smartphone or do not use the car on weeks due to lack of fuel.

The impact of consumerism is growing in a society of low financial education. "Consumer booms motivated by it are mainly financed by banks and another serious threat is posed in the form of soap bubbles in consumer loans."

The "consumption" described will be more difficult for us than elsewhere, because the demanded items are 100% imported, so it becomes the main catalyst for the deterioration of the balance of payments.

Since 2016, the National Bank of Georgia has done serious work to implement the strategy of financial education, published a number of guidelines for various groups of society, but after reviewing them, we got the feeling that the main goal of the strategy is to bring new, more organized customers to the financial sector.

Consider, for example, the School-Bank program. It consists of 15 lessons and only the last lesson talks about cost reduction. It is also worth noting that this is the smallest lesson. Only one of the 11 booklets for students is about savings, also in the context of deposits, however at what cost we should save is not reviewed. Interesting is also children's comics, in which the word "saving" is not mentioned in any form (in circulation), instead it is mentioned 4 times, and it is only mentioned when talking about the bank, and 7 times is mentioned, which is completely different from saving and causes other emotions to the auditory.

In order to develop a relevant financial education strategy, it is necessary to decipher the mental-psychological tendencies of a particular society and find the sensitive points to which they respond more.

A report by the World Bank Group on Thinking, Society, and Behavior in 2015 showed that traditional measures of financial education are less effective; in order to increase their efficiency, it is necessary to introduce more specific and less unified methods, to develop a system in which the emphasis will be on the personal factor, its psychology, the mental model of thinking. The report shows that poverty is not only associated with material deprivation, but also a kind of tribute paid in the form of thinking opportunities. The thinking of every human being, even the highest-level expert, is subject to social and cultural influences. Taking these factors into account will therefore be useful in any area of development in the policy-making process, and in the refinement of these processes.

It is true that this report is globally development-oriented and the authors did not aim to refine corporate governance or offer tools to support it; but, from our observations, the new approach to problem solving is fully in line with the development goals of the risk management

culture of investment projects and replicates the new messages of the International Risk Management Standard, which urge us to concentrate more on personal factors.

Observation of the decision-making process has revealed three principles that define new approaches to behavioral and developmental policy development and implementation. First of all, people often make decisions automatically and not deliberately - this is called "thinking automation". Secondly, what people think and do often depends on what people around them think and do - this is called "social thinking". Thirdly, in a particular society, people have common views about the world around them, about themselves - this is called "thinking based on mental models".

The report documents that mind of people are limited in every segment of population, including the staff of World Bank. Developmental specialists are also characterized by thinking automatism, social thinking, and thinking based on mental models. This can lead to misconceptions about the underlying causes of behavior, and not show us possible ways to solve developmental problems.

The first principle is the automation of thinking. If we come out of the simplified situation used in different economic models, then the subjects of economic activity review all the information at their disposal and look to the future to make a well-thought-out decision today that will help them achieve specific and long-term goals. In fact, people almost never behave like that [7, p.53]. Usually people have more information than they can process. There are many methods of organizing information that are difficult to follow.

The second principle is the social thinking. Humans are social beings and are influenced by social choice, social networks, social self-determination and social norms. What matters to most people is what people do around them and how they fit into that group of people, and they almost automatically repeat other people's behavior. For many people, social choices such as honesty and reciprocity are noteworthy; they have an innate spirit of cooperation. From a collective point of view this can give us both positive and negative results; large-scale cooperation is also needed in a society with a high level of trust and a society with a high level of corruption.

The third principle is the thinking based on mental models. During the process of thinking, a person is not usually guided by concepts that he has developed himself before. Instead, he uses the concepts, categories, stereotypes, prototypes, identifying characteristics, cause-and-effect relationships, and worldviews formed in the surrounding society. All of these are examples of a mental model. The mental model influences on what a person perceives and how he or she interprets that s/he has perceived earlier. There are mental models that define the manner and

content of talking to children, the types of insurance risks, money-saving goals, climate perception, and the causes of illness. Many mental models are useful, while others are useless and contribute to the transmission of poverty from generation to generation. The mental model is based on the perception of social interaction, which people often call "culture". Culture influences human decision-making as it emerges as a set of interrelated schemes that people use in the process of action and choice. Similar schemes act as tools that allow us to act on and define these actions.

To evaluate the impact on the development of all three types of thinking, the problems of small personal savings and high levels of household debt were discussed - these problems are common to all developed countries (perhaps the situation is not better in some countries where income levels are high). Economic policy is largely built on the view that an increase in the level of income is needed to increase the level of savings. However, in addition to typical variables such as price, income, and regulatory base, savings are influenced by other factors, including thinking automation, a widespread tendency to follow societal norms, and mental models. Experiments in Kenya, South Africa, and Ethiopia show the importance of these three factors in solving major developmental problems in humans.

Many Kenyan families have spoken of the lack of funds as a reason for not allowing them to invest in prophylactic items, such as mosquito nets treated with insecticides. Therefore, locked metal boxes with cards were distributed to the population, on which family members had to write the name of the prophylactic medical product. Researchers have achieved savings growth and investments in such goods have increased by 66-75 per cent.

This program was based on the idea that despite the existence of different options for spending, and in terms of spending cash at any time, people usually use "accounting in their imagination" when spending money. During which they determine the categories of expenditures and arrange their actions in accordance with them. The main thing in this example was that a metal box, a padlock and an inscription card allowed citizens to imagine spending money on preventive medicine products. This measure proved to be effective because "Accounting in Imagination" is a manifestation of "thinking automation" and the effect of categorization or labeling, when the object belongs to this or that category depends on how it is perceived.

Let us now consider the impact of social thinking. Traditional financial education enhancement programs have limited effects in low-income countries. In contrast, an attempt made in South Africa a few years ago (2013) to educate the population financially through a fun TV series was justified. The protagonist of this TV series was making financially unacceptable decisions. Those households that watched the series for two months showed little interest in gambling and very large installment payments. The households sympathized with the characters in the series, which made them more attentive to financial advice than when working with standard

financial education enhancement programs. The success of these events has been driven by "social thinking" - identifying ourselves with others and learning from their experiences.

The Ethiopian population became a participant in the third example. The low-income population of Ethiopia often complained that they were psychologically less prepared for action. They said, "We do not dream of anything and we do not expect anything" or "We live with the present day."

In 2010, randomly selected households were offered one hour to watch films with optimistic content, including four documentaries about residents of the same region, which told how they had improved their socio-economic situation, set a specific goal and worked tirelessly. Six months later, the households watching this film had higher joint incomes and invested more in their children's education. Surveys have shown that the films have widened the audience's range of purposefulness and hope, primarily in terms of children's education. Studies have shown how certain actions can change the mental model - a person's views on what can be achieved.

That is, the approach of Ethiopia, South America, Kenya should be exemplary in planning financial education development activities. It is the mental models of thinking and focusing on the psychology of the individual and taking into account its social specificities that should be considered when providing the developmental measures of the National Bank or another institution.

### **The outcomes and recommendations:**

Our research provided the opportunity to draw the following conclusions:

1. For the first time in Georgia, we conducted a quantitative research to determine the actual state of risk management. That gave us primary information, turned out to be important not only for our research, but also useful for other researchers in the role of basic information. As a result of this research, the attitude of the management of Georgian companies towards the risk management process was unequivocally revealed;
2. We also, for the first time, conducted a qualitative research of the actual state of investment risk management in Georgia. Research has shown that:
  - A) There is no risk management in most companies at the level of function;
  - B) The issue of risk management is not institutionally regulated in companies; certain preventive actions, which involve the correct perception of risk and appropriate actions against them, depend on individuals;
  - C) Advance planning is absolutely absent;

- D) Risk management does not exceed the level of response to what has already happened;
- E) The crucial role in the risk management process belongs to the founder;
- F) The elimination of the problem is done only on the basis of transformation of the results and not on the discovery of the causes and disappearance of them;
- G) Georgian companies may have staff with appropriate knowledge and experience to assess and manage investment risks, but often they do not occupy the top managerial and/or managerial positions. To implement their experience is difficult because decisions are made individually by the founders or CEOs;
- H) None of the surveyed companies and their Georgian subsidiaries or partner companies has ever used the formal methods of investment risk management;

3. By observing the international practice and the Georgian reality, we have identified four stages in the development of a culture of risk management of investment projects; outlined the preconditions that lead them to the transition from one stage to another.

4. The study revealed the main points in which the Georgian business sector sees the reasons for the underdevelopment of the investment risk management culture:

- A) Low level of financial education;
- B) Lack of experience;
- C) Low degree of formalization of relations between persons with different positions or functions;
- D) Lack of corporate governance culture;
- E) Autocratic leadership - even if there was risk management, its influence would be less on the decision-making process by the board;
- F) The culture of Georgians' attitude towards uncertainty of the future, which means the deficit of culture in terms of risk perception;
- G) Failure to take into account operational risks, which is reflected in the fact that we have less use of other types of insurance besides health insurance;
- H) Inattention to low probability events;

5. Based on the assessments of various experts and our research, we have identified shortcomings at the level of corporate management that hinder the improvement of investment risk management:

- A) The members of the Supervisory Boards of corporations are not selected according to their qualifications. In the main case, the qualifications of the members of the board of directors do not differ according to the fields. Qualification requirements for board members exist only for banks. However, there is often no diversification - selection of members with different competencies;
- B) There is no requirement of regulation for companies to have independent directors on the supervisory board;
- C) The law does not oblige companies to set up supervisory board committees;

- D) According to the Law on Entrepreneurs, supervision is not defined as the company's strategy or risk management as the main function of the Board;
- E) The legislative framework regarding the duties of directors is not clearly defined;
- F) The financial and non-financial information published by the companies in the annual reports does not correspond to the actual practice of the company. Most companies only publish financial statements. A small number of companies publish information about the general meeting of shareholders on the website;
- G) Companies should distinguish between external audit and non-audit services, but companies group advisory, consulting and audit costs together when publishing information. It is unclear what these funds belong to, as no other information on unaudited taxes is published;
- H) According to the law in force in Georgia, only banks are obliged to have an internal audit and an audit committee;
- I) There is no requirement regarding to the "Code of Ethics", therefore companies do not have any;
- J) The rights of small shareholders are not clearly defined in relation to a number of issues;
- K) The very low liquidity of the Georgian Stock Exchange does not contribute to the introduction of better corporate standards;
- L) There are very few representatives of international law firms and credit agencies in the country, which usually help to improve corporate governance;
- M) There is a little legal practice on corporate governance issues;
6. The reasons for the deviation from the results obtained by the realization of investment projects by Georgian companies were assessed:
- A) The difference between a de facto and a formal governance structure;
- B) The number of structures subordinate to the higher hierarchy;
- C) Subordinating more than one first-line task to one supervisor;
- D) Hierarchical diminishing of the units responsible for the most important tasks;
- E) Grouping the functions in the departments not according to the content, but according to the experience, knowledge and desires of their heads (arranging the structure not according to the strategy, but according to the people);
- G) Ineffective operation of collegial circles and their abolition;
- H) Less involvement of lower management in generating ideas;
7. The function of manager (in more companies) should be separated from the function of owner. This will lead to the emergence of accountable entities in the form of senior management who provide owners with a variety of information including risks;
8. We believe that, it is desirable and necessary for the management of companies to start actively paying special attention to such psychological categories as mental traps in risk management. For

its part, the scientific community should also commit to equipping the company's leaders with the proper tools. Otherwise, they will not be able to perceive cognitive distortions in achieving the goal, extrapolate the experience gained by moving small hazards to the possibility of realizing more serious risks, and most importantly fix their own error;

9. Based on the foreign experience of the study of the impact of mental traps, we have presented a list of mental deviations in which the entrapping becomes a source of risk generation during the implementation of the investment project.

We think that the most powerful tool to reduce the impact of mental traps is to maintain a permanence of providing the information about them.

10. Since risk perception has emotional elements that are not fixed by purely consequential models, because individuals use information transformed into their own prism when perceiving and responding to events (which with high probably differ from objective reality), in order to successfully manage investment projects, it is necessary to conduct a complex study of Georgian psychological mood, which mental model we use in our thinking, which cultural characteristics we have, what mental traps we are prone to, which social factors determine our choices. Clearly, such research would be impossible for economists without psychologists and sociologists;

11. Economists need to become more active in researching cultural impacts on investment projects. Collaboration with psychologists and sociologists will reveal our cultural peculiarities in the management of business processes; clarify our place on the "mono activity / multi-activity scale" or in the information charts / pictures similar to the Lewis Cultural Charts diagram. On the one hand, this will mitigate the negative consequences of uncertainty while presenting a new product to Georgian consumers, and on the other hand, it will make our society more transparent and open to foreign investors;

12. According to the scarcity of risk management practices in the Georgian companies and the methodological basis for the implementation of these practices, we tried to formulate a risk management policy for investment projects. It is true that the introduction of this policy unchanged cannot be a guarantee of success for the company, but at least it will act as a guide in the world of risk management and will serve as a kind of scheme when planning risk management activities;

13. It is necessary for companies to gradually start introducing the international standard of risk management ISO 31000. This will be the best way not only to organize the investment process, but also to focus on the whole activity of the company;

14. Forasmuch as any standard implies the introduction of control mechanisms, the process of their implementation by the private sector is expected to be delayed, so it is necessary the state to synchronize activities with the required standards;

15. The development of the banking sector should become an example for other sectors of the economy either. An objective analysis is needed to understand what causes such a large difference between the banking and non-banking sectors in risk management and business organization in general. It is desirable that large and medium-sized businesses, like banks, to start forming numerous and accurate information. This will be the best way to identify sources of risk generation;

16. The uniqueness of the banking sector is also due to the factor of the National Bank. A kind of paternalistic attitude between national and commercial banks creates a favorable environment for the development of the sector. We think that the realization of a similar function will be a positive move for other business entities either. This regulator will:

A) monitor the establishment and implementation of ISO 31000;

B) increase the motivation of companies to make quantitative and qualitative information about risks transparent;

C) require large or socially important companies to develop an action strategy in stressful situations and submit a plan for settlement of liabilities in crisis situations;

17. There should be established counseling centers, where experienced consultants in the field of financial education will help the business sector to navigate huge streams of information, concentrate on the parameters whose change more accurately describes the future, and prove them that risk management is possible and the future is not just uncertainty.

18. Our attempt to use proven methods in other areas, in particular in the field of development policy-making, as a new means of perfecting investment project risk management, has turned out to be interesting. In our view, development is a complex, general category, and with proper adjustment, the poverty alleviation program can be turned into a successful practice to combat uncertainty in corporations;

19. We believe that a low level of financial education is a source of problems on which we can develop real leverage, we will be less dependent on international economic and political fluctuations in the process, and measures to eliminate it will be less perceived as restricting the freedom of business. However, when planning promoting activities of financial education, we need to avoid standard, less effective methods and be guided, even by methods dictated by development policy.

The above findings, research results and recommendations will hopefully make at least a small contribution to improving the risk management culture of investment projects, which will make, with the chain reaction, the business operating in our country more efficient, and each citizen richer and happier.



**The approbation of the work.** The main conclusions, sentences and recommendations are given in the author's (I. Margvelashvili) articles and in the materials of scientific-partial conferences:

1. Margvelashvili I., Scenic Planning – The Way of Solving of Investment Problems, Business & Management, no 1, (ISSN: 1987-7560), Shota Rustaveli State University, 2009, page 176-182
2. Margvelashvili I., The Place of Foreign Direct Investment in the System of Financial Economy, Economics Profile, (ISSN: 1512-3901), Kutaisi University, no 8, 2010, page 41-47
3. Margvelashvili I., Psychological Aspects of Risk Investigation, International Scientific-Practical Conference “Sustainable Economic Development Issues: Realities and Opportunities”, Kutaisi University, Association of Young Economists of Georgia, (ISBN 978-9941-429-32-3), Kutaisi, 2012, page 137-141
4. Margvelashvili I., International Scientific-Practical Conference Devoted to the 80<sup>th</sup> Anniversary of Akaki Tsereteli State University and 20<sup>th</sup> Anniversary of the Faculty of Business, Law and Social Sciences, (ISBN 978-9941-448-39-3), Kutaisi, 2013, page 214-218
5. Margvelashvili I., Regulation in Banking Sphere, as an example of perfection of controlling the process of risk among Georgian companies, Economy. Zarzadzanie. Wspolczesne tendencje w nauce i edukacji, (ISBN: 978-83-65608-20-8), Warszawa, 30.10.2016, page 39-45. [http://xn--e1aaajfpcds8ay4h.com.ua/files/file/scientific\\_conference\\_58/articl\\_58\\_2.pdf#PAGE=39](http://xn--e1aaajfpcds8ay4h.com.ua/files/file/scientific_conference_58/articl_58_2.pdf#PAGE=39)
6. Margvelashvili I., Review of the quantitative research outcomes of the investment risk-management's present state in the Georgian companies, Актуальные вопросы экономики, социологии и права: проблемы и поиски решений, (ISSN: 2226-1990), 2017, №1, p. 8-13. <https://elibrary.ru/item.asp?id=27638412>
7. Margvelashvili I., Kostava M., Improving Financial Education Strategy for Sustainable Development, Economics. Ecology. Socium., (ISSN: 2616-7107), vol. 4, no 3, 2020, <https://doi:10.31520/2616-7107/2020.4.3-1>