

რისკების მენეჯმენტი კრიზისულ პერიოდში აუდიტის როლი კომპანიის მდებარეობის შენარჩუნებაში

DOI: <https://doi.org/10.52340/bal/2026.01.08>



ნაზი ბარათაშვილი

ეკონომიკის დოქტორი
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი
<https://orcid.org/0000-0002-7339-2821>
nazi.baratashvili@gmail.com



ია მესხიძე

ბიზნესისა და მართვის დოქტორი
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი
<https://orcid.org/0000-0003-1694-122X>
ia.meskhidze@bsu.edu.ge

აბსტრაქტი

თანამედროვე ტურბულენტური ბიზნესგარემო ორგანიზაციებისგან მართვის მოდელების მუდმივ ტრანსფორმაციას მოითხოვს. წინამდებარე ნაშრომის მიზანია კრიზისულ პერიოდში რისკების მენეჯმენტსა და ორგანიზაციულ მედეგობას შორის არსებული დინამიკის კვლევა და ამ პროცესში შიდა აუდიტის, როგორც სტრატეგიული მოკავშირის, ახლებური როლის იდენტიფიცირება. ნაშრომში გამოყენებულია თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგია, კერძოდ - მრავლობითი ქეისების შესწავლის (Multiple Case Study) მეთოდი (Yin, 2018). კვლევის ობიექტებად შერჩეულია სამი განსხვავებული სპეციფიკის მქონე სუბიექტი: ციფრული გიგანტი (Netflix), ტრადიციული გლობალური ინდუსტრია (Toyota) და განვითარებადი ბაზრის ლიდერი (ქართული რითეილ სექტორი). მონაცემთა ტრიანგულაციისთვის გამოყენებულია IIA-ის საერთაშორისო სტანდარტები და ემპირიული მონაცემები. შედეგებით ანალიზი განხორციელდა ავტორების მიერ შერჩეული სამფაზიანი მოდელის (რეაგირება, ადაპტაცია, მედეგობა) საფუძველზე. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ მედეგობის უზრუნველყოფის ოპტიმალური ფორმულა გულისხმობს დასავლური სისტემური სიმნიფისა და ქართული ბიზნესის ოპერაციული სისხარტის (Agility) სინერგიას. ნაშრომს აქვს როგორც თეორიული (ავენტობისა და RBV თეორიების განვითარება), ისე პრაქტიკული ღირებულება კრიზისების მართვის პროცესში მყოფი კომპანიებისთვის.

საკვანძო სიტყვები: შიდა აუდიტი, რისკების მენეჯმენტი, ორგანიზაციული მედეგობა, სამი ხაზის მოდელი, Agile, ბიზნესს გარემო.

MANAGEMENT OF RISKS IN CRISIS PERIOD: ROLE OF AUDIT MAINTENANCE OF COMPANY'S PERSISTENCE

Nazi Baratashvili

Ph.D. in Economics

Batumi Shota Rustaveli State University

<https://orcid.org/0000-0002-7339-2821>

nazi.baratashvili@gmail.com

Ia Meskhidze

Ph.D. in Business Administration

Batumi Shota Rustaveli State University

<https://orcid.org/0000-0003-1694-122X>

ia.meskhidze@bsu.edu.ge

ABSTRACT

The modern turbulent business environment requires organizations to constantly transform their management models. The purpose of this work is to explore the dynamics between risk management and organizational resilience during times of crisis and to identify the emerging role of internal audit as a strategic ally in this process.

Qualitative research methodology is used in the work, in particular multiple case study, method (Yin, 2018); as the object of research is chosen subjects of having three different specifics: digital giant (Netflix), traditional global industry (Toyota) and leader of developing market (Georgian retail sector). For data triangulation is used IIA international standards and empirical data. The comparative analysis was carried out based on the three-phase model (response, adaptation, resilience) selected by the authors. The research revealed that the optimal formula for ensuring resilience involves the synergy of Western systemic maturity and the operational agility of Georgian businesses. The work has theoretical (agency and RBV theory development), as well as practical value for companies in the process of crisis management.

Key words: Internal audit, risk management, organizational resilience, three-line model, Agile, three-phase approach, business environment.



ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე, არაპროგნოზირებადი და ტურბულენტური ბიზნესგარემო ორგანიზაციებისგან მართვის მოდელის მუდმივ ტრანსფორმაციას მოითხოვს. გლობალურმა გამოწვევებმა და ეკონომიკურმა არასტაბილურობამ დღის წესრიგში დააყენა არა უბრალოდ ორგანიზაციების მიმდინარე გადარჩენის, არამედ, მათი გრძელვადიანი ეფექტიანობის შენარჩუნების საკითხი. იმ პირობებში, როდესაც საფრთხეები მრავალგანზომილებიანი გახდა - დაწყებული ფინანსური არასტაბილურობიდან, დასრულებული ციფრული და ოპერაციული რისკებით - ორგანიზაციული ეფექტიანობის მიღწევა მენეჯმენტის უმთავრეს პრიორიტეტად იქცა. ამ კონტექსტში, განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს აუდიტის, როგორც მართვის ერთ-ერთი ფუნდამენტური ინსტრუმენტის, როლისა და ფუნქციის რეცეფცია. ათწლეულების განმავლობაში დამკვიდრებული შეხედულება, რომელიც აუდიტს განიხილავდა, როგორც იზოლირებულ, საზედამხედველო და პოსტფაქტუმ მოქმედ კონტროლის მექანიზმს, დღეს უკვე ვეღარ პასუხობს ეფექტიანი მმართველობის გამოწვევებს.

თანამედროვე მართვის მეცნიერება და პრაქტიკა ამტკიცებს, რომ აუდიტი არის არა კონტროლისა და

დასჯის ინსტრუმენტი, არამედ მენეჯმენტის უმთავრესი სტრატეგიული მოკავშირე. ნაცვლად წარსულში დაშვებული შეცდომების ძიებისა, თანამედროვე აუდიტი ორიენტირებულია მომავალზე - ღირებულების შექმნასა და რისკების პროაქტიულ მართვაზე. კრიზისულ პერიოდებში, როდესაც მენეჯმენტს ესაჭიროება სწრაფი, თუმცა ვალიდური და ობიექტური მონაცემები გადანყვეტილების მისაღებად, აუდიტი გვევლინება, როგორც მრჩეველი და შიდა კონსულტანტი. იგი ეხმარება მმართველ გუნდს ბიზნესპროცესების ოპტიმიზაციაში, სუსტი წერტილების იდენტიფიცირებასა და რესურსების რაციონალურად განაწილებაში.

კრიზისულ პერიოდებში, როდესაც გადანყვეტილების მიღების პროცესში დროის დეფიციტი და ასიმეტრიული ინფორმაცია მთავარი ბარიერია, აუდიტი უნდა განხილვოდეს, როგორც მენეჯმენტის მოკავშირედ და არა კონტროლიორად, რადგან ის წარმოადგენს თანამედროვე კორპორაციული მართვისა და მედეგიანობის უალტერნატივო პირობას.

ბიზნესის მედეგობა გულისხმობს ორგანიზაციის უნარს, არა მხოლოდ გაუძლოს მოულოდნელ ნეგატიურ გარემოებებს, არამედ მოახდინოს სწრაფი ადაპტაცია, ტრანსფორმაცია და კრიზისიდან განვითარების ახალი

შესაძლებლობებით გამოვიდეს. ამ მიზნის მიღწევის ფუნდამენტური საფუძველი კი ეფექტიანი და პროაქტიული რისკების მენეჯმენტია.

კრიზისულ ეპოქაში რისკების მართვა ვეღარ შემოიფარგლება მხოლოდ ფინანსური ან საოპერაციო საფრთხეების იზოლირებული, სტატიკური შეფასებით. იგი საჭიროებს დინამიკურ, ინტეგრირებულ მიდგომას, სადაც ორგანიზაციის ყველა რგოლი ერთიანი სტრატეგიული მიზნის გარშემო მოქმედებს. სწორედ, ამ კონტექსტში განიცდის თვისებრივ და ფუნდამენტურ პარადიგმულ ცვლილებას აუდიტის ფენომენი. ათწლეულების განმავლობაში დამკვიდრებული შეხედულება, რომელიც აუდიტს განიხილავდა, როგორც იზოლირებულ, რეტროსპექტიულ და მხოლოდ მიმდინარე წესებთან შესაბამისობის შემამოწმებელ საზედამხედველო მექანიზმს, თანამედროვე მართვის მეცნიერებაში ანაქრონიზმად არის მიჩნეული. ასეთი მიდგომა კრიზისის დროს არაეფექტურია, რადგან პოსტფაქტუმ მოქმედება ვერ უზრუნველყოფს კატასტროფული რისკების თავიდან აცილებას.

წინამდებარე ნაშრომის აქტუალობას განაპირობებს ის გარემოება, რომ თანამედროვე რეალობაში აუდიტი ტრანსფორმირდა მენეჯმენტის უმთავრეს სტრატეგიულ მოკავშირედ. ნაცვლად დაშვებული შეცდომების მექანიზმებული ძიებისა, იგი დღეს ორიენტირებულია ღირებულების შექმნაზე და რისკების პრევენციასა და მართვაზე. კრიზისის პირობებში, როდესაც მმართველ გუნდს უნევს გადანყვეტილებების მიღება დროის დეფიციტისა და მაღალი გაურკვევლობის გარემოში, აუდიტი გვევლინება, როგორც შიდა კონსულტანტი და მრჩეველი. იგი უზრუნველყოფს მენეჯმენტს ვალიდური, ობიექტური მონაცემებით, ეხმარება მას ბიზნესპროცესების ოპტიმიზაციაში, რესურსების რაციონალურად განაწილებასა და სუსტი წერტილების დროულ იდენტიფიცირებაში. შესაბამისად, აუდიტისა და მენეჯმენტის სინერგია ხდება ორგანიზაციული მედეგობის უალტერნატივო პირობა.

რისკების მენეჯმენტი, როგორც სტრუქტურირებული, პროცესუალური და არქიტექტურული ინსტრუმენტების ერთობლიობა, მიმართულია პოტენციური საფრთხეების იდენტიფიცირების, შეფასების, კონტროლისა და მონიტორინგისაკენ. მისი ძირითადი ორიენტირია გაურკვევლობის კოეფიციენტის შემცირება და ცნობილი ან პროგნოზირებადი რისკ-ფაქტორების პრევენციულობა. კლასიკური რისკების მენეჯმენტი ეყრდნობა ალბათურ მოდელს და პასუხობს კითხვებს: „რა შეიძლება მოხდეს და როგორ ავიცილოთ ეს თავიდან?“ მისი მიზანია სისტემის შიდა პროცესების სტანდარტიზაცია, რათა შემცირდეს ნეგატიური გადახრების ალბათობა.

ამის საპირისპიროდ, ორგანიზაციული მედეგობა წარმოადგენს სისტემის სტრატეგიულ და ადაპტაციურ მახასიათებელს. თუკი, რისკების მენეჯმენტი ფოკუსირებულია საფრთხეების პრევენციასა და აცილებაზე, მედეგობა აქცენტს აკეთებს სისტემის უნარზე — ფუნქციონირება გააგრძელოს მაშინაც კი, როდესაც რისკი უკვე რეალიზდა და პრევენციულმა მექანიზმებმა ფასკო განიცადეს, ხოლო, საფრთხე თავისი მასშტაბით გასცდა პროგნოზირების ჩარჩოებს. მედეგობის ფილოსოფია აღიარებს, რომ ყველა რისკის გათვლა და თავიდან აცილება შეუძლებელია, ამიტომ იგი პასუხობს კითხვას: „როგორ გადავრჩეთ, მოვახდინოთ ტრანსფორმაცია და განვივითარდეთ მაშინ, როდესაც არაპროგნოზირებადი კატასტროფა უკვე მოხდა?“

ამ ორ ფენომენს შორის არსებული ძირითადი განსხვავებები რამდენიმე კრიტიკულ ასპექტში ვლინდება (იხ. ცხრილი 1).

კრიზისული მენეჯმენტის დინამიკის ჩვენება უმნიშვნელოვანესია, რადგან ორგანიზაციული მედეგობა, სწორედ დროში მიმდინარე ფაზების მიხედვით იზომება. კრიზისი არ არის ერთჯერადი მოვლენა - იგი წარმოადგენს ციკლურ პროცესს, სადაც კომპანიის სტრატეგიული პრიორიტეტები რადიკალურად ტრანსფორმირდება. სწორედ ამიტომ, ნაშრომში შედარებითი ანალიზი

ცხრილი 1. რისკების მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული მედეგობის კონცეპტუალური დიფერენციაცია

დიფერენციაციის კომპონენტი	რისკების მენეჯმენტი	ორგანიზაციული მედეგობა
ფუნქციური ფოკუსი	საფრთხეების პრევენცია, აცილება და შერბილება	ადაპტაცია, შოკის შთანთქმა და თვისებრივი აღდგენა
გარემოს ბუნება	ორიენტირებულია გათვლად, პროგნოზირებად ან ალბათურ რისკებზე	ორიენტირებულია ტოტალურ გაურკვევლობასა და მოულოდნელ კრიზისებზე
დროითი განზომილება	ძირითადად პროაქტიულია (კრიზისამდელი ფაზა)	დინამიკურია და მოიცავს კრიზისამდელ, მიმდინარე და პოსტკრიზისულ ციკლს.
სისტემური სტატუსი	მმართველობითი პროცედურა და ინსტრუმენტთა ნაკრები	ორგანიზაციის სტრუქტურული და კულტურული მდგომარეობა

წყარო: შემუშავებულია ავტორების მიერ ორგანიზაციული მედეგობის (ISO 22316) და რისკების მენეჯმენტის (ISO 31000) საერთაშორისო სტანდარტებისა და სამეცნიერო ლიტერატურის სინთეზის საფუძველზე.

ცხრილი 2. მმართველობითი გადაწყვეტილებების დეფექტები კრიზისის პირობებში და მათი ორგანიზაციული ეფექტები

საფრთხე	აღწერა	შედეგი
რესურსების გაფლანგვა	არასწორად დიაგნოსტირებულ პრობლემაზე ფინანსებისა და დროის მიმართვა	ფინანსური ზარალი და დემოტივირებული გუნდი
სიმპტომების მკურნალობა და არა მიზეზის	ზედაპირული გადაწყვეტილება აქრობს სიმპტომს, მაგრამ ტოვებს მთავარ პრობლემას	კრიზისის განმეორება უფრო მწვავე ფორმით
ნდობის დაკარგვა	გუნდი ხედავს, რომ ლიდერის ნაბიჯები ქაოტური და გაუაზრებელია	ავტორიტეტის შერყევა და კადრების დენადობა

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ (თანამედროვე მენეჯერული მიდგომებისა და ლიტერატურის ანალიზის საფუძველზე).

განხორციელდა კრიზისების მართვის საერთაშორისო პრაქტიკაში დამკვიდრებული სამფაზიანი ციკლის (რეაგირება, ადაპტაცია, მედეგობა) საფუძველზე, რომელიც ავტორების მიერ იქნა კონცეპტუალიზებული და ადაპტირებული შიდა აუდიტის თანამედროვე როლის ჭრილში.

ინფორმაციული ვაკუუმი და მის ფონზე მიღებული ნაჩქარევი, გაუაზრებელი გადაწყვეტილებები თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე კრიტიკული გამოწვევაა. კრიზისულ ან ბუნდოვან სიტუაციებში ლიდერები ხშირად განიცდიან წნეხს, რომ „რალაც სასწრაფოდ მოიმოქმედონ“, რაც საბედისწერო შეცდომების საფუძველი ხდება. საჭირო მონაცემების გარეშე, სწრაფად მიღებული გადაწყვეტილებები იწვევს მძიმე შედეგებს (იხ. ცხრილი 2).

შიდა აუდიტორთა საერთაშორისო ინსტიტუტის (IIA) მიერ განახლებული „სამი ხაზის მოდელი“ (Three Lines Model) ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ შიდა აუდიტი (მესამე ხაზი) არ არის განცალკევებული სტრუქტურა. მოდელი მოითხოვს მუდმივ კოორდინაციასა და კომუნიკაციას

მენეჯმენტსა (პირველი და მეორე ხაზი) და აუდიტს შორის. კრიზისის დროს ეს კავშირი ხდება ე.წ. Continuous Auditing (უწყვეტი აუდიტი), რაც გამორიცხავს ბიუროკრატიულ შეფერხებებს და უზრუნველყოფს მართვის პროცესის სისხარტეს (Agility). კრიზისული სიტუაციიდან გამოსასვლელად, მენეჯმენტმა უნდა დანერგოს „გონივრული პაუზის“ და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის კულტურა. აუდიტმა რომ შეძლოს მენეჯმენტის „დახმარება“ და მხარდაჭერა, მუშაობის პროცესი უნდა დაიყოს სამ ფაზად, რაც წარმოდგენილია ცხრილის 2 სახით.

მოცემული ცხრილის გასაანალიზებლად ავიღოთ მსოფლიოში ცნობილი გიგანტის Netflix-ის რეალური მაგალითი, როდესაც გლობალური კრიზისის (პანდემიის და ლოკდაუნების) დროს კომპანიის შიდა აუდიტი ამ 3 ფაზით დაეხმარა მენეჯმენტს (იხ. ცხრილი 3).

გლობალური კრიზისის დროს და ლოკდაუნების დროს Netflix-ს ერთდროულად ორი გამოწვევა შეექმნა: 1. მომხმარებელთა მოთხოვნა პლატფორმაზე კატასტროფულად გაიზარდა; 2. მთელ მსოფლიოში სრულად

ცხრილი 3. შიდა აუდიტის როლი ორგანიზაციული მედეგობის უზრუნველყოფაში

ფაზა	აუდიტის ფოკუსი	მენეჯმენტის სარგებელი
1. რეაგირება	არსებული რესურსების, ლიკვიდობისა და გადაუდებელი პროცესების სწრაფი დაცვა	დანაკარგების მყისიერი მინიმიზაცია
2. ადაპტაცია	ახალი, დროებითი პროცესების ეფექტიანობის შეფასება და რისკების გადაფასება	ბიზნესის სტაბილურობის შენარჩუნება ტურბულენტურ გარემოში
3. მედეგობა	კრიზისიდან მიღებული გამოცდილების სისტემატიზაცია და გრძელვადიანი სტრატეგიის კორექტირება	ორგანიზაციის მომზადება მომავალი შოკებისთვის

წყარო: შემუშავებულია ავტორების მიერ შიდა აუდიტორთა საერთაშორისო ინსტიტუტის (The IIA) გლობალური პრაქტიკის სახელმძღვანელოებისა და ორგანიზაციული მედეგობის საერთაშორისო სტანდარტის (ISO 22316) სინთეზის საფუძველზე.

ცხრილი 4. კრიზისული მენეჯმენტი და შიდა აუდიტის როლი: Netflix-ის მოდელი

ფაზა	აუდიტის ქმედება (Netflix-ის მაგალითი)	მიღებული შედეგი
1. რეაგირება	ფორსმაჟორული კონტრაქტების სწრაფი აუდიტი და ნაღდი ფულის (Cash) კონსოლიდაცია	ფინანსური კოლაფსისა და ჯარიმების თავიდან არიდება
2. ადაპტაცია	დისტანციური მუშაობისა და Cloud-სისტემების კიბერუსაფრთხოების კონტროლი	კონტენტის შექმნის გაგრძელება უსაფრთხოდ
3. მედეგობა	გადაღებების გეოგრაფიული დივერსიფიკაციის სტრატეგიული აუდიტი	გლობალური მდგრადობა ნებისმიერი ლოკალური შოკის მიმართ

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ.

გაჩერდა ახალი ფილმებისა და სერიალების გადაღებები, რაც კომპანიის ბიზნეს-მოდელის გულია. გიზიარებთ Netflix-ის გამოცდილებას სამივე ფაზაში, რომელიც ნათლად ადასტურებს თეორიული მოდელის ეფექტიანობას გლობალური ციფრული ინდუსტრიის ლიდერი კომპანიის მაგალითზე (იხ. ცხრილი 4).

როგორც Netflix-ის პრაქტიკიდან ჩანს, აუდიტი კრიზისის დროს არა ბიუროკრატიული ბარიერი, არამედ, მენეჯმენტის მთავარი პარტნიორია გადარჩენისა და განვითარების გზაზე.

ორგანიზაციული მედეგობა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სანარმოს დინამიკური შესაძლებლობა, ადაპტირდეს ტურბულენტურ გარემოსთან. ჩვენ შევეცადეთ ნარმოგვედგინა თუ როგორ გარდაიქმნა Toyota-ს შიდა აუდიტის ფუნქცია ტრადიციული შესაბამისობის კონტროლიდან სტრატეგიული მედეგობის პარტნიორად.

1. რეაგირების ფაზა - კრიზისის საწყის ეტაპზე ორგანიზაციის მთავარი მიზანია ლიკვიდობის შენარჩუნება და კრიტიკული ბიზნეს-პროცესების დაცვა.

- შიდა აუდიტის ფოკუსი: Toyota-ს შიდა აუდიტის დეპარტამენტმა მყისიერად მოახდინა რესურსების მობილიზება მიწოდების ჯაჭვის ფინანსური სიჯანსაღის შესაფასებლად. აუდიტორმა ჩაატარა გადაუდებელი სტრეს-ტესტები სანარმოო ხაზების გასაჩერებლად, რათა დაედგინა ე.წ. „სუსტი წერტილი“.

- მენეჯმენტის სარგებელი: აუდიტის დასკვნების საფუძველზე, მენეჯმენტმა დაუყოვნებლივ მოახდინა ფინანსური კაპიტალის რეალოკაცია სუსტი, მაგრამ კრიტიკული პარტნიორების სუბსიდირებისთვის.

2. ადაპტაციის ფაზა - ეს ფაზა გულისხმობს დროებითი, არასტანდარტული საოპერაციო მოდელების დანერგვას და მათ თანმდევ რისკებთან ბრძოლას.

- შიდა აუდიტის ფოკუსი: რადგან ტრადიციული მომწოდებლები ვერ აუდიოდნენ მოთხოვნას, Toyota-მ დაიწყო ალტერნატიული, ნაკლებად ნაცნობი პარტნიორების ჩართვა სანარმოო პროცესში. შიდა აუდიტი გეგმური შემოწმების კალენდარიდან გადავიდა რეალური დროის აუდიტზე. ფოკუსი მიიმართა ახალი პარტნიორების ხარისხის კონტროლის, ლოგისტიკური რისკებისა და IT სისტემების შეფასებაზე.

- მენეჯმენტის სარგებელი: მენეჯმენტმა მიიღო

გარანტია ფორსმაჟორულ რეჟიმში მიღებული გადაწყვეტილებების სანდოობისა. Toyota-მ შეინარჩუნა ოპერაციული სტაბილურობა.

3. მედეგობის ფაზა - გრძელვადიანი სტრატეგიული ფაზა, სადაც ხდება კრიზისის ვაკუუმილების ინსტიტუციონალიზაცია.

- შიდა აუდიტის ფოკუსი: კრიზისის სტაბილიზაციის შემდეგ, შიდა აუდიტმა განახორციელა რეტროსპექტიული ანალიზი. აუდიტმა აჩვენა, რომ ტრადიციული სანარმოო ფილოსოფია „ზუსტად დროზე“ (Just-in-Time — JIT), რომელიც მარაგების მინიმუმამდე დაყვანას გულისხმობს, გლობალური შოკების დროს დაუცველია. აუდიტის რეკომენდაციით, კომპანია გადავიდა ახალ მოდელზე — „ყოველი შემთხვევისთვის“ (Just-in-Case) კრიტიკულ კომპონენტებთან (მიკროჩიპებთან) მიმართებაში.

- მენეჯმენტის სარგებელი (მომზადება მომავალი შოკებისთვის): მენეჯმენტმა შეცვალა გრძელვადიანი შესყიდვების სტრატეგია, შექმნა მიკროჩიპების 4-დან 6 თვემდე ხელშეუხებელი მარაგი და დაავალდებულა მომწოდებლები, დაენერგათ რისკების მართვის ერთგვაროვანი სისტემები. ორგანიზაციამ მიაღწია უმაღლეს იმუნიტეტს მომავალი გლობალური კრიზისების მიმართ.

კონცეპტუალური მოდელის ვალიდურობის საჩვენებლად, მნიშვნელოვანია გავანალიზოთ, თუ როგორ ფუნქციონირებს აღნიშნული სამფაზიანი სტრუქტურა საქართველოს საცალო ვაჭრობის (რითეილ) ბაზრის ერთ-ერთი წამყვანი სუბიექტის მაგალითზე და კრიზისის დროს როგორია შიდა აუდიტის სტრატეგიული როლი ქართული საცალო ვაჭრობის სექტორის მედეგობის უზრუნველყოფაში. საქართველოს რითეილ სექტორში ნებისმიერი შოკი მყისიერად აისახება მოსახლეობის მომარაგებაზე. კრიზისის დროს კომპანიის შიდა აუდიტი ტრადიციული ფინანსური შემოწმებიდან გადაიქცა კრიზისული მენეჯმენტის მთავარ საინფორმაციო ცენტრად.

1. რეაგირების ფაზა — „მყისიერი თავდაცვა“ კრიზისის პირველ დღეებში (მაგ. როდესაც გამოცხადდა მკაცრი ლოკდაუნები და საზღვრების ჩაკეტვა), ბაზარზე შეიქმნა პანიკური შესყიდვების ბუმი (Panic Buying), რამაც საწყობების გამოფიტვის საფრთხე გააჩინა.

- შიდა აუდიტის ფოკუსი: აუდიტის ჯგუფმა შეაჩერა ყველა გეგმური შემოწმება ფილიალებში და სასწრაფოდ

დაინყო ცენტრალური საწყობების და ლიკვიდობის აუდიტი. აუდიტმა მოახდინა იმ ფინანსური რესურსების იდენტიფიცირება, რომლებიც გათვალისწინებული იყო ახალი ფილიალების გახსნისთვის და მენეჯმენტს წარუდგინა დასკვნა ამ თანხების გაყინვისა და ნაღდი ფულის შენარჩუნების შესახებ.

- მენეჯმენტის სარგებელი: კომპანიამ დროულად შეაჩერა არაოპერაციული ხარჯები და შეძლო მომწოდებლებისთვის თანხების წინასწარ გადახდა, რათა დეფიციტის პირობებში პროდუქცია პირველ რიგში მათ ქსელში შემოსულიყო. შედეგი: ქსელმა აიცილა დახლების დაცარიელება და შეინარჩუნა გაყიდვები.

2. ადაპტაციის ფაზა - „ახალი რეალობის მართვა“-საზღვრების ჩაკეტვისა და ტრანსპორტის შეზღუდვის გამო, კომპანიას მოუწია საოპერაციო მოდელის რადიკალური შეცვლა.

- შიდა აუდიტის ფოკუსი: აუდიტმა დაინყო ფორსმაჟორული პროცესების Agile-მონიტორინგი. მათ შეაფასეს თანამშრომელთა ტრანსპორტირებისა და უსაფრთხოების (ეკიპირების) ხარჯების მიზნობრიობა. ამ პერიოდში კომპანიამ დაინყო ადგილობრივი ფერმერებისგან პროდუქციის შესყიდვა იმპორტის ჩასანაცვლებლად, შიდა აუდიტმა შეიმუშავა „სწრაფი ვეტინგის“ სისტემა, რათა თავიდან აეცილებინათ კორუფციული გარიგებები ან უხარისხო პროდუქტის მიღება.

- მენეჯმენტის სარგებელი (ბიზნესის სტაბილურობის შენარჩუნება): მენეჯმენტმა მიიღო კონტროლირებადი და უსაფრთხო საოპერაციო გარემო. აუდიტის ფილტრი იცავდა კომპანიას ფინანსური გაფლანგვისა და რეპუტაციული ზიანისგან.

3. მედეგობის ფაზა — „მომავლის იმუნიტეტი“

- შიდა აუდიტის ფოკუსი: აუდიტის დასკვნამ აჩვენა,

რომ მხოლოდ უცხოურ იმპორტზე დამოკიდებულება კომპანიის ყველაზე სუსტი წერტილი იყო. აუდიტმა მენეჯმენტს წარუდგინა რეკომენდაცია საკუთარი სასაწყობო-სამაცივრე მეურნეობების გაფართოებისა და ადგილობრივი წარმოების წილის გაზრდის თაობაზე.

- მენეჯმენტის სარგებელი (მომზადება მომავალი შოკებისთვის): მენეჯმენტმა შეცვალა გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმა. კომპანიამ ინვესტიცია ჩადო ადგილობრივ წარმოებაში. დღეს ეს კომპანია გაცილებით მედეგია გარე სავალუტო და ლოგისტიკური რყევების მიმართ. შედეგი: ორგანიზაციული იმუნიტეტის ამაღლება.

საქართველოს მაგალითი მკაფიოდ ადასტურებს, რომ მცირე და ღია ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში კერძო სექტორის მედეგობა მოითხოვს შიდა აუდიტის მაქსიმალურ მოქნილობას. წარმოდგენილი ანალიზი აჩვენებს, რომ როდესაც შიდა აუდიტი მიყვება სამფაზიან მოდელს (რეაგირება, ადაპტაცია, მედეგობა), იგი ტრადიციული „რევიზორიდან“ გარდაიქმნება „ცვლილებების აგენტად“. ეს მიდგომა საშუალებას აძლევს ქართულ კომპანიებს, კრიზისი გამოიყენონ შიდა სანარმოო პოტენციალის განსავითარებლად.

Toyota-სა და ქართული რითეილი კომპანიის სტრატეგია კრიზისის სამივე ფაზაში აჩვენებს, რომ კრიზისიდან წარმატებული გამოსვლა პირდაპირპროპორციულია შიდა აუდიტისა და მენეჯმენტის სინერგიისა, რაც ნაჩვენებია ცხრილში.

Toyota-ს მენეჯმენტი ეყრდნობა კლასიკურ Lean Management-ს, ხოლო აუდიტი — რისკზე დაფუძნებულ გლობალურ კონტროლს (Enterprise Risk Management - ERM). ძლიერი მხარეებია:

- ტექნოლოგიური მზაობა და მონაცემთა ანალიტიკა.
- რისკების მართვის ინსტიტუციონალიზაცია.

ცხრილი 5. მედეგობის ფაზების რეალიზაციის კანონზომიერებები საერთაშორისო და ქართულ ბიზნეს-პრაქტიკაში

კრიზისის ფაზა	Toyota (გლობალური ინდუსტრია)	ქართული რითეილი (ლოკალური სექტორი)	მსგავსება
1. რეაგირება	კრიტიკული კომპონენტების და "Bottleneck"-ების იდენტიფიცირება მომწოდებლებში.	კაპიტალური ხარჯების (CAPEX) გაყინვა და ნაღდი ფულის (Cash Cushion) მობილიზება.	ორივე შემთხვევაში აუდიტის პირველი რეაქცია იყო ლიკვიდობის დაცვა და კრიტიკული წერტილების იზოლაცია.
2. ადაპტაცია	Agile-აუდიტი ახალი, ალტერნატიული პარტნიორების ხარისხის კონტროლისთვის.	ადგილობრივი ფერმერების "სწრაფი ვეტინგის" სისტემის დანერგვა კორუფციის პრევენციისთვის.	ფოკუსის გადატანა ოპერაციულ სისხარტესა (Agility) და ფორსმაჟორული რისკების კონტროლზე.
3. მედეგობა	გადასვლა Just-in-Time მოდელიდან Just-in-Case მოდელზე (მარაგების შექმნა).	გადასვლა იმპორტზე დამოკიდებულებიდან ვერტიკალურ ინტეგრაციაზე (საკუთარი წარმოება).	სტრატეგიული ტრანსფორმაცია — გრძელვადიანი დამოუკიდებლობის მოპოვება გარე შოკებისგან.

წყარო: შემუშავებულია ავტორების მიერ კომპანია Toyota-ს და ქართული საცალო ვაჭრობის (რითეილ) სექტორის მსხვილი სუბიექტების კრიზისული მენეჯმენტის პრაქტიკული ქეისების (Case Studies) ანალიზის საფუძველზე.

სუსტი მხარეებიდან აღსანიშნავია:

- სტრატეგიული ინერტულობა: “Just-in-Time” სისტემაზე კორპორაციის ნდობამ გამოიწვია ის, რომ შიდა აუდიტმა კრიზისამდე ვერ შეაფასა გლობალური პანდემიის მასშტაბის მქონე გარე შოკის ალბათობა.

რაც შეეხება ქართული რითეილ სექტორს, მისი ძლიერი მხარეებია:

- ექსტრემალური ოპერაციული სისხარტე: ქართული კომპანიის მენეჯმენტსა და აუდიტს აქვთ კრიზისულ, მუდმივად ცვალებად გარემოში მუშაობის უნიკალური გამოცდილება. გადანყვეტილებების მიღება (მაგ. ონლაინ მინოდებაზე გადასვლა) მოხდა რამდენიმე დღეში, რაც გლობალურ გიგანტებს კვირეები ან თვეები უჯდებათ.

- ლოკალურ რისკებზე სწრაფი რეაგირება.

სუსტი მხარეებია:

- სისტემური რისკების პროგნოზირების ნაკლებობა: კრიზისამდე ქართული კომპანიის შიდა აუდიტი მეტწილად ფოკუსირებული იყო ოპერაციულ კონტროლზე და ნაკლებ ყურადღებას აქცევდა მაკროეკონომიკურ და სტრატეგიულ რისკებს.

- ვერტიკალური ინტეგრაციის მაღალი კაპიტალტეკვალობა.

ამ ორი გამოცდილების შედარება ადასტურებს, რომ ორგანიზაციული მედეგობის მიღწევა შესაძლებელია ორი სხვადასხვა გზით:

1. სისტემური და ტექნოლოგიური სიმნიფიკაცია (Toyota);
2. ოპერაციული სისხარტითა და მოქნილობით (ქართული რითეილი).

თანამედროვე შიდა აუდიტის უნივერსალური ფორმულა გულისხმობს Toyota-ს სისტემურობის და ქართული ბიზნესის მოქნილობის შერწყმას. სწორედ ეს ბალანსი უზრუნველყოფს კომპანიის მაქსიმალურ იმუნიტეტს ნებისმიერი მასშტაბის გლობალური თუ ლოკალური კრიზისის დროს.

ემპირიული ანალიზი აჩვენებს, რომ შიდა აუდიტის როლის გარდაქმნა სამფაზიანი მოდელის მიხედვით, პირდაპირ კავშირშია სანარმოს სიცოცხლისუნარიანობასთან. Toyota-ს ქეისი ადასტურებს, რომ თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში შიდა აუდიტი ასრულებს „სტრატეგიული სენსორის“ ფუნქციას. იგი ეხმარება მენეჯმენტს მიმდინარე ზარალის მინიმიზაციასა და ორგანიზაციის ფუნდამენტური ბიზნეს-მოდელის მოდიფიკაციაში, რაც წარმოადგენს კიდევ, ორგანიზაციული მედეგობის უმაღლეს აკადემიურ და პრაქტიკულ გამოვლინებას. შიდა აუდიტის მიდგომა აღნიშნული მოდელის მიხედვით სრულად შეესაბამება IIA-ის (შიდა აუდიტორთა საერთაშორისო ინსტიტუტი) თანამედროვე გლობალურ სტანდარტებს, რომლებიც აუდიტს ავალდებულებს იყოს „მომავალზე ორიენტირებული და ღირებულების შემქმნელი“ (Forward-looking & Value-adding).

ნაშრომში განხილული აუდიტისა და მენეჯმენტის სინერგია ეფუძნება აგენტობის თეორიის (Agency Theory) და რესურსებზე დაფუძნებული ხედვის (Resource-Based View - RBV) თანამედროვე ინტეგრირებას. თუ კლასიკური აგენტობის თეორია აუდიტს

განიხილავდა, როგორც მესაკუთრის მიერ მენეჯმენტის კონტროლის (მონიტორინგის) ხარჯს, კრიზისულ პერიოდში ეს პარადიგმა იცვლება: აუდიტი ხდება „ინფორმაციული ასიმეტრიის“ შემამცირებელი შიდა მექანიზმი თავად მენეჯმენტისთვის, ხოლო RBV თეორიის ფრეიმში, შიდა აუდიტის მოქნილობა და მისი ანალიტიკური უნარები განიხილება, როგორც ორგანიზაციის დინამიკური შესაძლებლობა (Dynamic Capabilities), რაც კომპანიას უნიკალურ კონკურენტულ უპირატესობასა და კრიზისებისადმი მედეგობას ანიჭებს (Tece et al., 1997).“

ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ კრიზისულ პერიოდში კომპანიის მდგრადობის შენარჩუნება შეუძლებელია აუდიტის პარადიგმული ტრანსფორმაციის გარეშე.

1. ინტეგრირებული მიდგომა: რისკების ტრადიციული მენეჯმენტი (პრევენცია) და ორგანიზაციული მედეგობა (ადაპტაცია) არ გამოირიცხავს ერთმანეთს; პირიქით, ისინი ქმნიან ერთიან ციკლს, სადაც შიდა აუდიტი გვევლინება როგორც სტრატეგიული კატალიზატორი.

2. სამფაზიანი მიდგომა: ნაშრომში ინტეგრირებული კრიზისული მოდელი (რეაგირება, ადაპტაცია, მედეგობა) წარმოაჩენს, რომ შიდა აუდიტის როლი იცვლება კრიზისის ყოველ ეტაპზე. კვლევამ აჩვენა, რომ ეს ჩარჩო უნივერსალურია და წარმატებით ხსნის როგორც გლობალური მაღალტექნოლოგიური გიგანტების (Netflix, Toyota), ისე განვითარებადი ბაზრების ლოკალური სექტორების (ქართული რითეილი) ქცევას.

3. სინერგიული ეფექტი: კვლევამ გამოავლინა, რომ იდეალური მოდელი გულისხმობს დასავლური სისტემური სიმნიფიკაცია (ERM) და ქართული ბიზნესის ექსტრემალური ოპერაციული სისხარტის (Agility) სინერგიას.

ბამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბერეკაშვილი, ლ. (2020). სტრატეგიული მენეჯმენტი და ორგანიზაციული მდგრადობა ტურბულენტურ გარემოში. თბილისი.
2. ერქომაიშვილი, გ., & ხარაიშვილი, ე. (2022). ბიზნესის ადაპტაციისა და მედეგობის სტრატეგიები პოსტკრიზისულ პერიოდში (ქართული რითეილ სექტორის მაგალითზე). ეკონომიკა და ბიზნესი, თსუ, ტომი XIV, N2.
3. შიდა აუდიტორთა საერთაშორისო ინსტიტუტი (The IIA). შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტები.
4. The Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense. Altamonte Springs, FL: IIA.
5. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
6. Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). SAGE Publications.
7. Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and a new framework. Cranfield School of Management.
8. ISO 22316:2017. Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes.