



რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტი: ორი ფუნქციის სიმბიოზური ურთიერთობა

საკითხის დასმა

თანამედროვე მზარდი ორგანიზაციის სტაბილურობისა და გრძელვადიანი წარმატება წარმოუდგენელია, თუ მისი მმართველობის სისტემაში სათანადო ადგილი არ უკავია რისკის მართვას, თუნდაც არაფორმალური სახით. ეს ფაქტი უკვე დიდი ხანია აისახა მრავალი ქვეყნის კორპორაციულ სამართალში, კორპორაციული მმართველობის კოდექსში, თუ კონკრეტული საქმიანობის სფეროს (მაგალითად, საბანკო საქმიანობა, საჯარო სექტორი) საერთაშორისო და ეროვნულ მარეგლამეტირებელ დოკუმენტებში. რისკის მართვის, როგორც ორგანიზაციის ყველაზე სტრატეგიული ინსტრუმენტის მიმართ ინტერესი, განსაკუთრებით გაიზარდა ბოლო პერიოდის კორპორაციული სკანდალების ფონზე, რომლებიც გასული საუკუნის ბოლოს დაიწყო და დრამატიზმით წარმოაჩინა, თუ რა შედეგი შეიძლება მოჰყვეს რისკების არაადეკვატურ მართვას.

რისკის მართვა წარმოადგენს განმეორებადი სისტემატიზირებული პროცესების ერთობლიობას. ის იგეგმება, ხორციელდება, კონტროლდება და მუდმივად იხვეწება იმისათვის, რომ გაიზარდოს ორგანიზაციის წინაშე არსებული ყველა მნიშვნელოვანი შესაძლებლობის, მიზნის მიღწევის სტრატეგიისა და ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის ალბათობა ან მაქსიმალურად შემცირდეს ამ უკანასკნელთა ხელისშემშლელი ფაქტორებისა და მოვლენების მოხდენის ალბათობა, მათი შესაძლო ნეგატიური ზეგავლენა.

რისკის მართვისა და მასთან დაკავშირებული ორგანიზაციული პროცესების ოპტიმალური მოდელის შემუშავება და გამართულად ფუნქციონირება წარმოადგენს ორგანიზაციის მმართველობითი სისტემის უმაღლესი რგოლის (მაგალითად, საბჭო, აუდიტის კომიტეტი) ან მისი ეკვივალენტის პირდაპირ და უმთავრეს პასუხისმგებლობას. საბჭო

ვალდებულია მიიღოს სხვადასხვა სახისა და დონის რწმუნება იმაზე, რომ რისკის მართვასთან დაკავშირებული პროცესები ადეკვატურია და უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის წინაშე, მისი მიზნებისა და სტრატეგიასთან მიმართებაში ყველა არსებითი რისკისა და შესაძლებლობის გამოვლენას, შეფასებას, ამ რისკების მიმართ გონივრულ მიდგომებისა და ისეთი რისკების კონტროლის ღონისძიებების შემუშავებას, რომლებიც ამ რისკებს ამცირებენ ორგანიზაციისათვის მისაღებ დონემდე. საბჭოს ასევე სჭირდება მიიღოს რწმუნება იმაზე, რომ ის ინფორმაცია, რომელსაც ის იღებს ორგანიზაციის რისკებისა (მაგალითად, მთლიანი და ნარჩენი რისკები) და მათი კონტროლების თაობაზე არის საიმედო და სრული. ცხადია, საბჭოს ან აუდიტის კომიტეტის ინტერესებში შედის რისკის მართვასთან დაკავშირებული პროცესების გაუმჯობესების შესაძლებლობების გამოვლენა და მისი მუდმივი სრულყოფა.

ასეთ შემთხვევაში, საბჭოსა და აუდიტის (ან რისკის მართვის) კომიტეტისათვის იდეალურ პარტნიორს წამოადგენს შიდა აუდიტი, რომელიც როგორც დამოუკიდებელი სერვის-ფუნქცია, უბრალოდ ვალდებულია თავისი ძალისხმევა და რესურსები მიმართოს მისი მთავარი „კლიენტების“ (ე.ი. საბჭო, აუდიტის კომიტეტი და აღმასრულებელი მენეჯმენტი) და შესაბამისად, ორგანიზაციის წინაშე არსებული მთავარი გამოწვევებისაკენ. როგორც შიდა აუდიტის სფეროს ცნობილი მკვლევარები აღნიშნავენ:

შიდა აუდიტი ჩამოყალიბდა და განვითარდა იმისათვის, რომ დააკმაყოფილოს მენეჯმენტის საჭიროებები. წარმატებული შიდა აუდიტორებისათვის, ორგანიზაციისა და მენეჯმენტის მიზნები წარმოადგენს მათი ოპერაციული საქმიანობისა და მისი დაგეგმვის ორიენტირებს. აუდიტის მიზნები შესაბამისობაში უნდა

იქნას მოყვანილი მენეჯმენტის მიზნებთან ისე, რომ აუდიტორებს შეეძლოთ შექმნან მეთი დამატებითი სარგებელი იმ სფეროებში, რომლებსაც მენეჯმენტი განიხილავს როგორც კრიტიკულად მნიშვნელოვანს ორგანიზაციის წარმატებისათვის¹.

აღსანიშნავია, რომ შიდა აუდიტისათვის, როგორც ბიზნეს-ფუნქციისათვის, ორგანიზაციის რისკის მართვაზე ორიენტირებული მიდგომების მცისეულად არ მომხდარა, რადგან ასეთ პროცესს, როგორც წესი, ყოველთვის თან სდევს უკვე დამკვიდრებული პარადიგმების ფუნდამენტალური გადახედვა და გაანალიზება. ამ თვალსაზრისით, ძალზე მნიშვნელოვანია შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის (The Institute of Internal Auditors - The IIA), როგორც შიდა აუდიტის სფეროს ყველაზე აღიარებული ორგანიზაციის როლი, რომელიც 15 წელზე მეტია ცდილობს დაეხმაროს შიდა აუდიტორებს „რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტის მიდგომის“ სპეციფიკისა და კომპლექსურობის აღქმასა და გამოყენებაში. ინსტიტუტისათვის მთავარი ხელისშემშლელი ფაქტორია შიდა

აუდიტის, როგორც პროფესიისა და ბიზნეს-ფუნქციის განვითარების არერთგვაროვანი სურათი, რომელიც განსხვავებულია გეოგრაფიული რეგიონის, ორგანიზაციის სიდიდისა და ბიზნეს-სფეროს მიხედვით. ამის ნათელი მაგალითია, 2010 წელს ინსტიტუტის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები (იხ. ცხრილი 1), საიდანაც ირკვევა, რომ ორგანიზაციის რისკის მართვაზე (და არა მისი ცალკეული სახის რისკის მართვაზე) ორიენტირებული მიდგომები ჯერ კიდევ დამკვიდრების სტადიაშია, თუმცა დიდი პერსპექტივით გამოირჩევა.

ეს რეალობა ინსტიტუტს აიძულებს კიდევ უფრო ქმედითი ნაბიჯებისაკენ, იქნება ეს პროფესიაში დამკვიდრებული პრაქტიკების გადახედვა თუ ინსტიტუტის მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგიურ ბაზის (მაგალითად, შიდა აუდიტის დეფინიცია, პროფესიული საქმიანობის სტანდარტები, პრაქტიკულ რჩევები თუ სახელმძღვანელო მითითებები) სრული რევიზია.

ცხრილი №1

შიდა აუდიტის ყველაზე გავრცელებული საქმიანობების რეიტინგული ადგილი

შიდა აუდიტის საქმიანობები/აუდიტის სახეები	2010*	2010 (მომდევნო ხუთი წლის პროგნოზი)
ოპერაციული აუდიტი	1	24
შესაბამისობის აუდიტი	2	19
ფინანსური რისკების აუდიტი	3	22
შიდა თაღლითობისა და დარღვევების გამოძიება	4	21
შიდა კონტროლის სისტემების ეფექტურობის შეფასება	5	8
ინფორმაციული ტექნოლოგიების რისკების აუდიტი	6	9
ინფორმაციული რისკების აუდიტი	7	13
ორგანიზაციის რისკის მართვის შეფასება	8	2

* - 2010 წლის გამოკითხვაში მონაწილეობდა 107 ქვეყნის 13,582 რესპოდენტი.

წყარო: The IIA Research Foundation, CBOK Study, 2010.

1. Sawyer, L., Montimer A., Dittenhofer, J., Scheiner, H., (2003), Sawyer’s Internal Auditing, 5th. Institute of Internal Auditors.



წინამდებარე სტატიაში ავტორის მიერ ახსნილია ის მნიშვნელობა, რომელიც შიდა აუდიტში რისკზე ორიენტირებული მიდგომებს დამკვიდრებას გააჩნია, როგორც ორგანიზაციისათვის ისე თვით შიდა აუდიტის ფუნქციისათვის. სხვადასხვა საუკეთესო პრაქტიკისა და შიდა აუდიტორთა პროფესიული სტანდარტების ფონზე, ავტორი შეეცადა მკითხველისათვის გასაგები გაეხადა, თანამედროვე

ორგანიზაციაში რისკის მართვისა და შიდა აუდიტის შორის არსებული კომპლექსური ურთიერთობები და ამ ურთიერთობის მიზნები. ამ თვალსაზრისით, სტატია შეიძლება მივიჩნიოთ, შესაბამისი ქართული აკადემიური და პროფესიული აუდიტორიისათვის გარკვეულ მეთოდოლოგიურ და პრაქტიკულ მხარდაჭერად.

1. რისკის კომპონენტის ასახვა შიდა აუდიტის დეფინიციაში

შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტს, რომელიც 1941 წელს ჩამოყალიბდა, გააჩნია ერთი მეტად თავისებური პრაქტიკა. თითქმის ორგანიზაციის დაარსების მომენტიდან, ინსტიტუტი შეიმუშავებს და აქვეყნებს შიდა აუდიტის დეფინიციის საკუთარ ოფიციალურ ვერსიას. ამით ინსტიტუტი ცდილობს, ხელი შეუწყოს იმის, რომ შიდა აუდიტი წარმოადგენდეს კარგად აღქმულ პროფესიას და ბიზნესის რეალურ გამოწვევებზე ინფორმირებულ ფუნქციას, რომელიც დელეგირებული მანდატის ფარგლებში, თავის მთავარ „კლიენტებს“ მათთვის საჭირო დროს აწვდის საჭირო პროდუქტს და წარმოაჩენს თავის სარგებლიანობას.

შიდა აუდიტის დეფინიციის შემუშავების ბოლო პროექტი, რომელიც მიზნად ისახავდა მსოფლიოში „გაბნეული“ შიდა აუდიტორთა მოწინავე პრაქტიკების ანალიზს, ინსტიტუტმა 1997 წელს დაიწყო. 1999 წლის ივლისში, სპეციალური მუშა-ჯგუფის მიერ წარმოდგენილ იქნა ახალი (დღემდე მოქმედი) შიდა აუდიტის დეფინიცია². 2000 წლის დეკემბერში, აღნიშნული დეფინიციის საფუძველზე, ინსტიტუტმა დაამტკიცა შიდა აუდიტის პროფესიული საქმიანობის საერთაშორისო სტანდარტები, რომლებიც თავის მხრივ, წარმოადგენს ინსტიტუტის მიერ შემუშავებულ

პრაქტიკული მითითებების საფუძველს. ამ დოკუმენტების გათვალისწინება სავალდებულოა ინსტიტუტის წევრი შიდა აუდიტორებისათვის.

შიდა აუდიტის ძველი, 1947 წლიდან თითქმის უცვლელი სახით არსებული დეფინიციით, შიდა აუდიტი წარმოადგენდა დამოუკიდებელ შემფასებელ საქმიანობას (Appraisal activity), რომელიც ორგანიზაციის რისკების მართვას რაიმე განსაკუთრებულ როლს და ადგილს არც შიდა აუდიტის და არც ორგანიზაციის საქმიანობაში არ ანიჭებდა. ახალი დეფინიციის³ მიხედვით, კი:

შიდა აუდიტი არის დამოუკიდებელი და ობიექტური მარწმუნებელი საკონსულტაციო საქმიანობა, რომლის მიზანია ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესება და სხვა დამატებითი სარგებლის შექმნა. შიდა აუდიტი, მმართველობის სისტემის, რისკის მართვისა და კონტროლის პროცესების სისტემატიზირებული და მიზანმიმართული შეფასებებითა და მათი ეფექტიანობის გაუმჯობესების წინადადებების შემუშავებით, ორგანიზაციას ეხმარება დასახული მიზნების მიღწევაში.

(1)

როგორც ვხედავთ, ახალ დეფინიციაში, შიდა აუდიტის ფუნქციას მარწმუნებელ მანდატთან ერთად, მიენიჭა საკონსულტაციო მანდატი, ხოლო რისკების მართვის პროცესები (ისევე როგორც შიდა კონტროლი და მმართველობით სისტემა) ში-

2. საგულისხმოა, რომ თითქმის იმავე დროს დაიწყო გარე აუდიტორთა საქმიანობის სტანდარტების გადახედვის პროექტიც. კერძოდ, 1998 წელს აშშ-ს, დიდი ბრიტანეთისა და კანადის პროფესიული ორგანიზაციების მიერ ერთობლივად შექმნილმა გაერთიანებულმა მუშა ჯგუფმა, ამ ქვეყნების დიდი აუდიტორული კომპანიების საუკეთესო პრაქტიკის შესწავლის კვალობაზე, 2000 წელს მოამზადეს ანგარიში, რომლითაც თავიანთი ქვეყნების პროფესიულ ორგანიზაციებს მიმართეს გარე აუდიტის არსებულ სტანდარტებში „ბიზნეს-რისკების“ კომპონენტის შეფასების მეთოდებისა და მიდგომების ჩართვის რეკომენდაციით.
3. მოყვანილი დეფინიციის თარგმანი წარმოადგენს ავტორის მიერ შემოთავაზებულ ვერსიას და ის შეიძლება განსხვავდებოდეს სხვა ოფიციალურ თუ არაოფიციალური თარგმანებისაგან.

და აუდიტისთვის გახდა საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი მიმართულება, სადაც მისი ძალისხმევა იქნება დამატებითი სარგებლის მომტანი. ამდენად, ახალ დეფინიციაში ფაქტობრივად საყოველთაოდ გაცხადდა, რომ შიდა აუდიტის განვითარების მიმდინარე ეტაპზე, მის საქმიანობაში რისკზე ორიენტირებული მიდგომის გამოყენება, წარმოადგენს ყველაზე ოპტიმალურ სტრატეგიას.

ამ კონტექსტში, საყურადღებოა, 1999 წელს შიდა აუდიტორთა კვლევების ფონდის მკვლევარების მიერ შემოთავაზებული შიდა აუდიტის არაოფიციალური განმარტება, რომელიც უფრო თვალნათლივ მიუთითებს, რომ რისკის მართვა წარმოადგენს შიდა აუდიტის საქმიანობის ერთადერთ მთავარ მიმართულებას. კერძოდ,

(2) შიდა აუდიტი არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ღებულობს რწმუნებას იმის თაობაზე, რომ მუდმივად ცვალებად გარემო პირობებში, ადეკვატურდ ხდება იმ რისკების აღქმა და მართვა, რომელსაც ორგანიზაციის საქმიანობა ექვემდებარება⁴.

შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის მხრიდან, შიდა აუდიტის საქმიანობის დაგეგმვისას რისკზე ორიენტირებულობაზე ყველაზე აშკარა მითითება ასახულია 2010-ე პროფესიულ სტანდარტში – „საქმიანობის დაგეგმვა“. კერძოდ, სტანდარტი მოითხოვს, რომ შიდა აუდიტის ხელმძღვანელმა საქმიანობის გრძლევადიანი დაგეგმვისას, შეიმუშაოს რისკზე დაფუძნებული გეგმა და განსაზღვროს ის პრიორიტეტული მიმართულებები, რომლებიც შესაბამისობაში იქნება ორგანიზაციის მიზნებთან. შიდა აუდიტის დაგეგმვის პროცესში, მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული ორგანიზაციაში არსებული რისკის მართვის მიდგომები და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ თითოეული რისკისათვის

დადგენილი მისაღები ზღვრები. აქვე სტანდარტი აღნიშნავს, რომ თუ ორგანიზაციაში რისკის მართვა არ არსებობს ან ის არაადეკვატურია, შიდა აუდიტის ხელმძღვანელმა, რისკიანი სფეროების გამოვლენის მიზნით, ორგანიზაციის მენეჯმენტთან კონსულტაციით, უნდა შეიმუშაოს საკუთარი ე.წ. „რისკის შეფასების“ მეთოდოლოგია. ამ საკითხს ქვემოთ უფრო ახლოს შევხებით.

იმისათვის რომ კიდევ უფრო თვალნათლად განემარტა, თუ რას გულისხმობს რისკზე ორიენტირებული მიდგომის გამოყენება შიდა აუდიტის საქმიანობის გრძლევადიანი და ოპერაციულ დაგეგმვაში, შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის მიერ, 2009-2013 წწ. შემუშავებულ იქნა მთელი რიგი პრაქტიკული მითითებებისა (Practice Advisories). გამოვეყოფ მხოლოდ ძირითად მათგანს. ესენია:

- პრაქტიკული მითითება PA-2010-1: – „აუდიტის გეგმის კავშირი ორგანიზაციის რისკებთან და საფრთხეებთან“;
- პრაქტიკული მითითება PA-2010-2 – „რისკის მართვის გამოყენება შიდა აუდიტის დაგეგმვისას“;
- პრაქტიკული მითითება PA-2120-1 – „რისკის მართვის პროცესების ადეკვატურობის შეფასება“;
- პრაქტიკული მითითება PA-2120-3 – „სტრატეგიული მიზნების გათვალისწინება შიდა აუდიტის მიერ“.

მნიშვნელოვანია სწორად იქნას აღქმული, თუ რას მოითხოვს რეალურად ახალი დეფინიცია და მასში დეკლარირებული ახალი მიდგომა იმ შიდა აუდიტირებისაგან, რომლებისთვისაც ის სიახლე აღმოჩნდა. ქვემოთ უფრო ნათლად დავინახავთ იმ ასპექტებს, რომლითაც რისკზე ორიენტირებული მიდგომა განსხვავდება სხვა მიდგომებისაგან.

4. იხ. Competency: Best practices and Competent Practitioners, The IIA Research Foundation, 1999. აღნიშნულ განმარტებას იყენებს ასევე ცნობილი შიდა აუდიტორი და ბიზნეს-კონსულტანტი ფილ გრიფითი, თავის წიგნში. იხ. Griffiths, Ph., (2005) Risk-based Auditing, Gower publishing.



2. კონტროლის ადეკვატურობა თუ რისკის მართვის შეფასება

ერთმნიშვნელოვანი სახელდება და ქრონოლოგია იმ ხედვებისა და მიდგომების, რომელიც შიდა აუდიტის, როგორც პროფესიის და ბიზნეს-ფუნქციის, განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე არსებობდა ან თუნდა დღეს არსებობს, ძალზე რთულია, და ძალზედ პირობითად შეიძლება განხორციელდეს. მიუხედავად ამისა, შიდა აუდიტის თემატიკის ცნობილი მკვლევარები⁵ თანხმდებიან, რომ რისკზე ორიენტირებული მიდგომების ინტენსიური გამოყენება დაახლოებით 20-ე საუკუნის ბოლო დეკადაში დაიწყო. მანამდე შიდა აუდიტში დომინირებდა ე.წ. „სისტემებზე ორიენტირებული“ (Systems-based approach) ან როგორც ხშირად ასევე უწოდებენ „კონტროლზე ორიენტირებული“ მიდგომა. ამ უკანასკნელის თავისებურება არის ის, რომ აუდიტორული შემოწმების პროცესი ფოკუსირებულია ფინანსური ანგარიშგებაში „ინტეგრირებულ“ სისტემებსა და პროცესებზე ანუ ჰორიზონტალურ სტრუქტურებზე. ამასთან, კონკრეტული შემოწმება ფოკუსირებულია შერჩეულ კონტროლების ადეკვატურობის შეფასებასა და სისუსტეების გამოვლენაზე.

იმისათვის, რომ ნათლად დავინახოთ კონტროლზე ორიენტირებული და რისკზე ორიენტირებული მიდგომებს შორის სხვაობა, გამოვიყენებ ამ თემის ყველაზე ცნობილი ავტორების, დევიდ მაკნეიმისა (D. McNamee) და ჯორჯ სელიმის (G. Selim) კვლევის შედეგებს. აღნიშნული კვლევა, შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის ეგიდით, 1998 წელს ჩატარდა და შესწავლილი იქნა შიდა აუდიტის საქმიანობის პრაქტიკა მსოფლიოს 29 სხვადასხვა პროფილის ორგანიზაციაში.

კერძოდ, ავტორები აღნიშნავენ, რომ თანამედროვე ორგანიზაციის მენეჯმენტისათვის, მიუღებელია შიდა აუდიტი შემოიფარგლოს მხოლოდ ისტორიული ინფორმაციითა და ოპერაციებისა და კონტროლების შემოწმებით. ამის გამო, შიდა აუდიტი აღქმულია, როგორც ფუნქცია, რომელიც თავის საქმიანობას წარმართავს მხოლოდ „უკანა ფანჯრიდან“ მიღებული ინფორმაციით.

იმისათვის, რომ აუდიტორებმა მოცილონ ასეთი იმიჯი, აუცილებელია მათი მიდგომები გახდეს უფრო პროაქტიული და რისკის შეფასების ტექნიკის გამოყენებით, გამოვლენილი იქნას ბიზნესისათვის უფრო ღირებული აუდიტის ობიექტები, ხოლო თითოეული ამ ობიექტებთან მიმართებაში ყველაზე მაღალი რისკის შემცველი თემები. ავტორების აზრით, ამისათვის ოპტიმალური ალტერნატივა იქნება, თუ შიდა აუდიტი აუდიტის უნივერსის (ანუ ყველა შემოწმებადი ობიექტებისა და თემების ნუსხა) განსაზღვრის პროცესს, დააკავშირებს ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრატეგიის დაგეგმვასთან. გარდა ამისა, ავტორების მიერ გამოვლენილი პრაქტიკა ითვალისწინებს აუდიტის წლიური გეგმების რეგულარულ (მაგალითად, ყოველკვარტალურ) გადახედვას, რათა საჭიროების შემთხვევაში, მოხდეს მათი კორექტირება. ამ პრაქტიკის შედეგად, შიდა აუდიტმა უარი უნდა თქვას მყარი „აუდიტის ციკლის“ გამოყენებაზე, რაც გარკვეული პერიოდის (ციკლის) განმავლობაში ყველა აუდიტის ობიექტის სავალდებულო შემოწმებას გულისხმობს.

რაც შეეხება აუდიტის ცალკეული შემოწმებების დაგეგმვას. ავტორების აზრით, აუცილებელია შიდა აუდიტმა უარი თქვას მხოლოდ შიდა კონტროლის შემოწმებებზე და ისინი აქტიურად განიხილოს თითოეული პროცესის დონეზე განსაზღვრულ მიზნებსა და რისკებთან კავშირში. ამასთან, განხილულ უნდა იქნას, არამართო რისკის კონტროლის კონკრეტული ღონისძიებები (Risk controls), არამედ თვით რისკზე საპასუხო ქმედებებიც (Risk mitigations). ეს შიდა აუდიტს საშუალებას მისცემს, შიდა კონტროლის ადეკვატურობა შეაფასოს არა განყენებულად, არამედ მიიღოს რწმუნება იმაზე, რომ კონტროლის ღონისძიებების გარდა, სწორად არის შერჩეული რისკზე საპასუხო ქმედებებიც (მაგალითად, რისკის დაზღვევა, აცილება, დივერსიფიკაცია). ამდენად, მიღწევადია თუ არა ორგანიზაციისა და პროცესების მიზნები. გარდა ამისა, შიდა აუდიტორები შეიძლება გამოავლინონ, არამართო დამატებითი კონტროლების საჭიროება,

5. მაგალითისათვის შეიძლება მოყვანილ იქნას ისეთი ცნობილი ავტორები, როგორებიცაა: L., Sawyer; D., McNamee; R., Moller; S., Pickett.
6. ცალკეულ შემთხვევაში, ახალი ანუ „რისკზე ორიენტირებული მიდგომის“ დამკვიდრების დასაწყისად მიიჩნევა შიდა აუდიტის ახალი დეფინიციისა და ახალი შიდა აუდიტის პროფესიული სტანდარტების გამოცემა ანუ 2000 წელი.

არამედ აღმოაჩინონ ზედმეტი, არაფრისმომცემი კონტროლებიც და ამით, შეამცირონ მათზე გაწეული ხარჯები. ქვემოთ მოცემულია „სისტემებზე ორიენტირებული მიდგომისა“ და რისკზე ორიენტირებულ მიდგომის შედარებითი ანალიზი (იხ. ცხრილი II).

ტირებული მიდგომისა“ და რისკზე ორიენტირებულ მიდგომის შედარებითი ანალიზი (იხ. ცხრილი II).

ცხრილი №2

შიდა აუდიტის სისტემაზე და რისკზე ორიენტირებული მიდგომების ურთიერთშედარება

მასხასიათებელი/შედარების კრიტერიუმი	კონტროლზე ორიენტირებული მიდგომა	რისკზე ორიენტირებული მიდგომა
შიდა აუდიტის ფოკუსი	შიდა კონტროლები	ბიზნეს-რისკები
აუდიტის პოტენციური ობიექტების ნუსხა (აუდიტის უნივერსი)	ძირითადად ფინანსური ოპერაციები, ნორმებთან შესაბამისობა, ოპერაციული საქმიანობა	ორგანიზაციის მთლიანი საქმიანობა, სტრატეგიის შემუშავების ჩათვლით
რისკის შეფასება	რისკის ფაქტორები	რისკის მართვის მეთოდები (მაგალითად, სცენარების დაგეგმვა)
შიდა აუდიტის მიზნები	შიდა კონტროლის ღონისძიებების ადეკვატურობის შეფასება	რწმუნების მიწოდება იმის თაობაზე, იმართება თუ არა რისკები დადგენილ ფარგლებში
შიდა აუდიტის მიმართება შესამოწმებელ პროცესებთან	„ფაქტის შემდგომი (Ex post)“ შემოწმება, სტრატეგიული გეგმის ფრაგმენტულ სახით განხილვა	მიმდინარე, განგრძობითი, უწყვეტი მონიტორინგი. მონაწილეობს სტრატეგიულ დაგეგმვაში
შემოწმების შედეგად გაწეული რეკომენდაციები	შიდა კონტროლთან მიმართებაში: - კონტროლის გაძლიერება; - კონტროლის ოპტიმიზაცია; - კონტროლის ეფექტიანობის გაზრდა.	- რისკზე პასუხთან მიმართებაში; - რისკის არიდება/დივერსიფიკაცია; - რისკის გადაცემა; - რისკის კონტროლი/რისკის მიღება.
აუდიტის ანგარიშგების შინაარსი	მიმართულია ფუნქციონალურ კონტროლებზე	მიმართულია ბიზნეს-პროცესების რისკებზე
შიდა აუდიტის როლი ორგანიზაციაში	დამოუკიდებელი შემფასებელი ფუნქცია	ინტეგრირებულია რისკის მართვისა და კორპორაციული მმართველობის სისტემაში

წყარო: D., McMamee, G., Selim., Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm, 1998.

საბოლოოდ, ავტორებმა ჩამოაყალიბეს განმარტება, რომლის მიხედვითაც:

(3) რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტი არის აუდიტი, რომლის ობიექტს წარმოადგენს ორგანიზაციაში რისკების მართვის პროცესები.

აღსანიშნავია, რომ სწორედ ამ განმარტებას ეფუძნება რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტის ყველა აღიარებული განმარტება. მაგალითად, ცნობილი შიდა აუდიტორის, დევიდ გრიფიტის (David Griffiths) განმარტებით:

რისკზე ორიენტირებული აუდიტი, არის გარკვეული მეთოდოლოგია, რომელიც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას უზრუნველყოფს რწმუნებით იმაზე, რომ რისკები იმართება უმაღლესი მენეჯმენტის მიერ განსაზღვრულ საზღვრების ფარგლებში⁷.

მე-3 განმარტებას ეფუძნება ასევე, რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტის ყველაზე აღიარებული და შედარებით სრულფასოვანი ვერსიაც, რომელიც 2003 წელს შემუშავდა გაერთიანებული სამეფოსა და ირლანდიის შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის მიერ⁸. ამ განმარტების მიხედვით, რომელშიც აქტიურად მონაწილეობდა დევიდ გრიფიტიც,

7. რისკის განსაზღვრული საზღვრების ინგლისური ეკვივალენტია Risk Appetite. რისკის დადგენილი საზღვრები შეიძლება განიმარტოს, როგორც ორგანიზაციის უმაღლესი მმართველობითი რგოლის მზადყოფნა დასახული შემოსავლების დონის მისაღებად წავიდეს გარკვეული სიდიდის ზარალზე.
8. იხ. <http://support.cqs.co.za/content/IIA%20UK%20-%20Position%20Statement%20-%20Risk%20Based%20Internal%20Auditing~2.pdf> [12.03.2013].



(4)

რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტის მიზანია ორგანიზაციის მმართველობითი სისტემის უმაღლესი რგოლისათვის (მაგალითად, საბჭოსათვის) დამოუკიდებელი რწმუნების მიწოდება იმის თაობაზე, რომ:

- უმაღლესის მენეჯმენტის მიერ ყველა დონეზე (მ.შ. ორგანიზაციის, დეპარტამენტების, ფუნქციონალურ-ერთეულებისა და ბიზნეს-პროცესების დონეზე) გამოყენებული რისკის მართვის პროცესები ხორციელდება დადგენილი პოლიტიკის შესაბამისად;
- რისკის მართვის პროცესები სწორადაა ორგანიზებული;
- მენეჯმენტის მიერ გამოყენებულ რისკზე პასუხის ღონისძიებები არის საკმარისი და ეფექტიანი და უზრუნველყოფენ ამ რისკების შემცირებას საბჭოსათვის მისაღებ დონემდე;
- ორგანიზაციას გააჩნია ქმედითი შიდა კონტროლის სისტემა, რომელიც საკმარისად ამცირებს მენეჯმენტის მიერ შერჩეულ რისკებს.

როგორც განმარტებიდან ვხედავთ, შიდა კონტროლები სასურველია განილული იქნას მხოლოდ რისკის მართვის შეფასების კონტექსტში და არა განყენებულად. ამ დებულების გასამყარებლად დ. მაკნეიმი და ჯ. სელიმი მიუთითებენ, რომ მრავალმა ბანკმა, რომლებსაც გააჩნდათ ტრანსაქციების მრავალნაირი კონტროლი, დაკარგეს ასობით მილიონი დოლარი, იმის უბრალო რისკის ვერ გაცნობიერების გამო, რომ ზოგიერთმა ტრეიდერმა თავიანთი საქმიანობის ამახველი ანგარიში (The Commitments of Traders) და ტრანსაქციები სისტემაში შეიძლება საერთოდ არ შეიყვანოს.

მკითხველის ყურადღება მიიწვიება გავამახვილო დ. გრიფიტის ერთ საინტერესო მოსაზრებაზე, რომელიც მან რისკზე ორიენტირებულ შიდა აუდიტთან დაკავშირებით ორგანიზებულ ერთ-ერთი ინტერნეტ-ფორუმზე დაპოსტა⁹. ეს მოსაზრება შეიძლება ტრივიალურ მოსაზრებად მიგვეჩნია, რომ არა ავტორის ავტორიტეტი. კერძოდ, ავტორი აღნიშნავს, რომ:

„ ... როგორც გაერთიანებული სამეფოსა და ირლანდიის შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის ტექნიკურ სტანდარტების შემუშავებელი კომიტეტის წევრი, ჩართული ვიყავი რისკზე ორიენტირებული აუდიტის განმარტებასთან დაკავშირებულ საქმიანობაში. მას შემდეგ მიიჩნევა, რომ ერთადერთი მიზანი, რისთვისაც შიდა კონტროლის სისტემა შეიძლება არსებობდეს, არის მისი მეშვეობით რისკის მართვა. რაც ნიშნავს, რომ სწორედ რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტია ის აუდიტი, რაც უნდა ხორციელდებოდეს. ამდენად, სისტემაზე ორიენტირებული და შესაბამისობის აუდიტის მიდგომები არიან რისკზე ორიენტირებული აუდიტის მხოლოდ ნაირსახეობა, სადაც კონტროლებთან ერთად არ განიხილება შესაბამისი რისკებიც. ეს კი ქმნის სირთულეებს. მაგალითად, შესაბამისობის აუდიტის ჩატარებისას, თუ აუდიტორს არ ესმის შესაბამისი რისკები, მაშინ როგორ შეგვიძლია განსაზღვროთ, რომ კონტროლი რომელსაც ამოწმებ არის სრულყოფილი? ან თუ გამოავლენ კონტროლის ხარვეზს, როგორ დაადგენ მის ეფექტს იმ რისკების ცოდნის გარეშე, რომლის სამართავადაც ის გამოიყენება? ... “

აღნიშნული კომენტარი ნათლად აჩვენებს რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტის არსს და გთავაზობს მისი ინტერპრეტაციის ერთ-ერთ რაციონალურ ვერსიასაც¹⁰. ამ მოსაზრებას ეხმიანება გაერთიანებული სამეფოსა და ირლანდიის შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის ვებ-გვერდზე განთავსებული კომენტარიც¹¹, რომლის მიხედვითაც: თუ ორგანიზაციას არ გააჩნია რისკის მართვის სისტემა ან ის სათანადოდ არაა განვითარებული ეს ნიშნავს, რომ მისი შიდა კონტროლის სისტემაც სუსტია. ეს თეზისი განსაკუთრებით საყურადღებოა იმ შიდა აუდიტორებისათვის, რომლებიც თავის ანგარიშებში ხსნიან ინფორმაციას მათ მიერ გამოვლენილი რისკების კონტროლის შესახებ. თუკი უცნობია ან ბუდოვანია აუდიტორების მიერ გამოვლენილი რისკის ზეგავლენა და ამ რისკთან მიმართებაში ორგანიზაციისათვის მისაღები რისკის დონე¹², შიდა აუდიტორება თავი უნდა შეიკავონ ასეთი რისკის კონტროლის ადეკვატურობის თაობაზე დადებითი შემაჯამებელი შეფასებას გამოხატვისაგან. მსგავსი მოთხოვნა ასახულია 2200-2 პრაქტიკულ მითითებაშიც.

9. <http://www.theiia.org/blogs/marks/index.cfm/post/Explaining%20Modern%20Risk-based%20Auditing>. [01.14.2014]. აღნიშნული ფორუმი ინტენსიურად ტარდება შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის მიერ, რომელსაც მოდერატიზმის უწევს ასევე ცნობილი პრაქტიკოსი შიდა აუდიტორი და ბლოგერი ნორმან მარქსი (Norman Marks).

10. თემატურ ინტერნეტ-ფორუმებზე შეიძლება შეხვდეთ მოსაზრებას იმის თაობაზე, რომ არსებობს ე.წ. „მიზნებზე ორიენტირებული შიდა აუდიტი“ (Objective-based internal audit), რაც ფაქტიურად წარმოადგენს ავტორების სურვილს ხაზი გაუსვან იმ ფაქტს, რომ რისკის განსაზღვრისათვის თავის მხრივ, აუცილებელია ორგანიზაციას გააჩნდეს საქმიანობის მიზნები (მისია, ხედვა) და მისი მიღწევის გზა (სტრატეგია).

11. <http://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/risk-based-internal-auditing/> [ბოლო ვიზიტი, 19.03.2014]

12. რისკის მისაღები დონის განსაზღვრა წარმოადგენს უმაღლესი მენეჯმენტის უშუალო კომპეტენციას.

3. შიდა აუდიტისა და რისკის მართვის ურთიერთობის სტრატეგია

როგორც შიდა აუდიტის რისკზე ორიენტირებულ მიდგომის ყველა ზემომოყვანილი განმარტებებიდან ვხედავთ, ორგანიზაციის მასშტაბით არსებული რისკის მართვის პრაქტიკა და მისი შემადგენელი პროცესები არის ის ძირითადი თემები, რომელთანაც თანამედროვე შიდა აუდიტს აქვს ინტენსიური, თუმცა არაერთგვაროვანი ურთიერთობა.

თავიდანვე აღვნიშნავთ, რომ ძირითადი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რა სახის სტრატეგია შეიძლება გააჩნდეს შიდა აუდიტს რისკის მართვის პროცესებთან მიმართებაში არის ამ უკანასკნელის განვითარების (სიმწიფის) დონე (იხ. ცხრილი III).

როგორც რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტის განმარტებიდან ვიცით, შიდა აუდიტის, როგორც რისკის მართვის საკითხების სანდო ექსპერტის, უმთავრესი მიზანი და ობიექტი რისკის მართვასთან დაკავშირებით არის მარწმუნებელი და საკონსულტაციო მომსახურების გაწევა. კერძოდ, ის ირჩევს, გეგმავს, ამოწმებს რისკის მართვასთან დაკავშირებული პროცესებს, როგორც აუდიტის ობიექტს. პირობითად, ურთიერთობის ამ ფორმატს შეიძლება ვუწოდოთ ფუნქციონალური ურთიერთობა.

ცხრილი №3

შიდა აუდიტის ურთიერთობის სტრატეგია რისკის მართვის მიმართ

შიდა აუდიტის ურთიერთობის ფორმატი და მანდატი	რისკის მართვის განვითარების სტადია	
	რისკის მართვა არ არსებობს ან ძალზედ არაქმედიტია	რისკის მართვის პროცესები ოპტიმიზირებულია
ფუნქციონალური ურთიერთობის ფორმატი		
1. მარწმუნებელი მანდატი	შეუძლებელია	შესაძლებელია (როშა*)
2. საკონსულტაციო მანდატი	სასურველია	საჭიროებისამებ (როშა)
კოლაბორაციული ურთიერთობის ფორმატი	შეუძლებელია	მიზანშეწონილია. იძლევა სინერგიის ეფექტს.

* როშა - რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტი

წყარო: ავტორის მიერ მოზადებული

თუ რისკის მართვა ორგანიზაციაში არ არსებობს, ასეთ შემთხვევაში, სამწუხაროდ შიდა აუდიტის მიერ რისკზე ორიენტირებული მიდგომის გამოყენება შეუძლებელია, რადგან მარტივად რომ ვთქვათ, არ არსებობს აუდიტის ობიექტი – მსჯელობის საგანი, რომელთან დაკავშირებითაც შიდა აუდიტი შეძლებს რწმუნების მოპოვებას, აუდიტის მიზანთან მიმართებაში. ეს შემთხვევა შეიძლება განიხილოთ, როგორც რისკზე ორიენტირებული მიდგომის უმთავრესი შეზღუდვა. ამ დროს, შიდა აუდიტს რჩება ერთადერთი – საკონსულტაციო მანდატი, რომლის

ფარგლებში ის ახორციელებს ორგანიზაციაში რისკის მართვის პროცესების ინიცირებას და განვითარების ხელშეწყობას.

ურთიერთობის მეორე ფორმატი ეფუძნება იმ თეზის, რომ შიდა აუდიტისა და რისკის მართვას შორის ურთიერთობებში, არა მხოლოდ რისკის მართვის ფუნქციაა ერთადერთი ბენეფიციარი. როგორც დ. მაკნეიმი და ჯ. სელიმის კვლევის შედეგებიდან ვიცით, კარგად ჩამოყალიბებულ რისკის მართვას უმნიშვნელოვანესი წვლილის შეტანა შეუძლია შიდა აუდიტის წლიურ და ოპერაციული დაგეგმვის



პროცესში, იქნება ეს აუდიტის უნივერსის განსაზღვრა, აუდიტის წლიური გეგმის თუ კონკრეტული აუდიტის შემოწმების პროგრამის შემუშავება. ურთიერთობის ამ ფორმატს, შეიძლება ვუწოდოთ კოლაბორაციული ურთიერთობა. ქვემოთ ახლოს შევხებით თანამშრომლობის ორივე ფორმატის სპეციფიკას.

3.1. შიდა აუდიტისა და რისკის მართვა - ფუნქციონალური ურთიერთობა

როგორც აღვნიშნეთ, უმთავრესი მანდატი, რომლის შესრულებასაც რისკის მართვის მიმართ შიდა აუდიტისაგან მისი კლიენტები მოელიან, არის მარწმუნებელი მომსახურება. თუმცა, როგორც ვთქვით, იმისათვის რომ შიდა აუდიტმა თავის საქმიანობაში რისკზე ორიენტირებული მიდგომა გამოიყენოს, აუცილებელია მთელს ორგანიზაციაში და არა მის რომელიმე თუნდაც ძირითად დეპარტამენტში¹³ არსებობდეს რისკის მართვის სისტემატიზირებული პროცესები. შესაბამისად, შიდა აუდიტორისათვის მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რისკის მართვის პრაქტიკის ფორმალიზაციის და დოკუმენტირების რა დონე შეიძლება ჩაითვალოს სიმწიფის იმ მინიმალურ სტადიად, როდესაც მას საშუალება ექნება გასწიოს მარწმუნებელი მომსახურება და შეაფასოს რისკის მართვის ადეკვატურობა.

იმის გათვალისწინებით, რომ რისკის მართვა თავისთავად არაზუსტი, არაობიექტური და საქმიანობის სფეროა, რომელიც უმეტესწილად მოითხოვს შემოქმედებით მიდგომებს, შიდა აუდიტის მართებს ამ სფეროში არსებული სხვადასხვა საუკეთესო პრაქტიკის ცოდნა. კერძოდ, სხვადასხვა ორგანიზაციაში შეიძლება განსხვავებულ იყოს რისკის მართვასთან დაკავშირებული პროცესების ფორამლიზაციისა (მაგალითად, რისკი მართვის პოლიტიკა, პასუხისმგებელი მხარეები) და დოკუმენტირების ხარისხი (მაგალითად, გამოიყენება მარტივი ელ-ცხრილები თუ სპეციალური პროგრამული პაკეტები).

უმეტეს შემთხვევაში, რისკის მართვის (და არა რისკის მესაკუთრის) ფუნქცია, საბჭოს მიერ დელეგირებულია ორგანიზაციის შიგნით სპეცია-

ლურად ამ მიზნით შექმნილ ერთეულზე (მაგალითად, დეპარტამენტი, განყოფილება, ჯგუფი). ეს ერთეული უზრუნველყოფს:

- მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით რისკის მართვისადმი ერთიანი, ორგანიზაციისათვის მისაღები მიდგომების ანუ ე.წ. „კონცეპტუალური ბაზის“ შერჩევას და მეთოდოლოგიის შემუშავებას;
- სხვადასხვა შინაარსისა და ფორმატის სამუშაო შეხვედრების ანუ ე.წ. „სესიების“ (Workshops) და სწავლებების ორგანიზებას, რისკების გამოვლენის, რისკის კატეგორიზაცია, რისკის კრიტერიუმების დადგენის, რისკების ანალიზის თემებზე;
- ორგანიზაციის მასშტაბით გამოვლენილი ყველა რისკის თაობაზე პროცესების დოკუმენტირებისა და ინფორმაციული ბაზების (მ.შ. რისკის რეეტრის) წარმოებას, არსებითი ბიზნეს-რისკების თაობაზე ანგარიშგების მომზადებას და სათანადო მმართველობითი სისტემის რგოლისათვის (მაგალითად, საბჭო, რისკი მართვის ან აუდიტის კომიტეტი) მიწოდებას.

ზოგიერთი, უფრო ფართო უფლებებით აღჭურვილი რისკის მართვის ფუნქციებს, შეიძლება ასევე გაანდეს ორგანიზაციის შიგნით რისკის რეეტრში ასახული ინფორმაციის განახლება-გადამოწმების და ამ რისკების მართვის თაობაზე მარწმუნებელი საქმიანობის (მ.შ. შიდა აუდიტის ფუნქციის პარალელურად) უფლებამოსილებაც.

შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის¹⁴ რჩევას, რისკის მართვის განვითარების სტადიის (Maturity Levels) შეფასებისას, გამოყენებულ იქნას რომელიმე აპრობირებული მოდელი. ქვემოთ მოცემულია რისკი მართვის განვითარების სტადიის შეფასების ერთ-ერთი ხუთსაფეხურიანი მოდელი და თითოეული სტადიის არსებობის პირობებში შიდა აუდიტისათვის ოპტიმალური სტრატეგიის აღწერა (იხ. IV ცხრილი).

მარწმუნებელი მომსახურების გაწევისას, ძალზედ მნიშვნელოვანია, რომ შიდა აუდიტის ხელმძღვანელმა, ზუსტად დაადგინოს, თუ რა სახის რწმუნებას ელიან მისგან, რისკის მართვის პროცესებთან დაკავშირებით. კერძოდ, შესაძლებელია, რომ

13. პრაქტიკაში რისკის მართვისადმი ასეთი ფრაგმენტულ მიდგომას უწოდებენ „სილო“ მიდგომას (Silo approach).
14. ერთ-ერთი ასეთი პრაქტიკული სახელმძღვანელო დოკუმენტი - Assessment the adequacy of risk management - შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტმა 2010 წელს გამოსცა, რომელიც ეფუძნება რისკის მართვის საერთაშორისო ISO 31000 სტანდარტს.

აუდიტის კომიტეტს, ან უმაღლესი მენეჯმენტს აინტერესებდეს ე.წ. „მაკრო დონის რწმუნება“¹⁵, რაც ნიშნავს, რომ საჭიროა შეფასდეს რისკის მართვის, როგორც ერთიანი პროცესისა და საინფორმაციო სისტემის ეფექტიანობა და ადეკვატურობა, მთლიანი ორგანიზაციის მასშტაბით და არა რომელიმე კონკრეტული დეპარტამენტის, ან პროცესის დონეზე (მიკრო რწმუნება). ასეთ შემთხვევაში, როგორც წესი, შიდა აუდიტი მზად უნდა იყოს, რომ მომზადდეს ე.წ. „ერთიანი შეფასება“ (Overall opinion) და შემოწმების წლიური და ცალკეული აუდიტის პროგრამები დაიგეგმოს ისე, რომ „კლიენტისათვის“ მისაღებ დროს (მაგალითად, წლის შუა პერიოდში ან ბოლოს) შესაძლებელი იყოს მსგავსი მოსაზრების მიწოდება. აღსანიშნავია, რომ 2010 წლიდან, შიდა აუდიტის საქმიანობის სტანდარტები¹⁶, უკვე განსაზღვრავს მსგავსი მოსაზრების გაცემას.

რაც შეეხება შიდა აუდიტის საკონსულტაციო მანდატის გამოყენებას. ამ მხრივ, შესაძლოა შიდა აუდიტს წარმოეშვას გარკვეული რისკები ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც რისკის მართვის ფუნქცია არ არსებობს. კერძოდ, შესაძლებელია, რომ შიდა აუდიტი „დაისაჯოს“ იმ ინიციატივის გამო, რაც ორგანიზაციაში მისი მხრიდან რისკის მართვის პროცესების ინიცირებას და ხელშეწყობას უკავშირდება. მაგალითად, მას შეიძლება დაეკისროს რისკის მართვის ისეთ პროცესებზე პასუხისმგებლობა (მაგალითად, რისკების გამოვლენა, კონტროლის ღონისძიებების შემუშავება და დანერგვა), რაც როგორც წესი, შედის ოპერაციული მენეჯმენტის ან რომელიმე სხვა მმართველობითი სისტემის რგოლის პასუხისმგებლობაში. ამ რისკის გამო, შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის მიერ მომზადდა მისი ოფიციალური პოზიციის ამსახველი დოკუმენტი¹⁷, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რა ხარისხით შეიძლება შიდა აუდიტი ჩართული იქნას რისკის მართვის პროცესებში ისე, რომ ამით არ დაზარალდეს მისი დამოუკიდებლობა და ობიექტურობა. ყველაზე ოპტიმალური და ქმედით ჩართულობად მიიჩნევა, მენეჯმენტისათვის კონკრეტული ღონისძიებათა გეგმის, ანუ როგორც მას უწოდებენ- რისკის მართვის

პროგრამის შემუშავებაში მონაწილეობა და მასში თავისი ცოდნისა და გამოცდილების შეთავაზება (მაგალითად, ტრენინგებისა და სამუშაო შეხვედრების ორგანიზება).

რატომ ცდილობს შიდა აუდიტი, პროაქტიული ქმედებებით, ანუ როგორც მას ხშირად უწოდებენ ცვლილების კატალიზატორის როლის შესრულებით, საფრთხე შეუქმნას საკუთარ ობიექტურობას და დამოუკიდებლობას. ამის ასხნა შესაძლებელია 2010-ე პროფესიული სტანდარტის მოთხოვნის სპეციფიკით, რომელიც როგორც აღვნიშნეთ, ადგენს რომ თუ ორგანიზაციაში არ არსებობს რისკი მართვის სისტემატიზირებული მიდგომები, შიდა აუდიტის ხელმძღვანელმა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან კონსულტაციების შემდეგ, უნდა შეიმუშაოს რისკის შეფასების საკუთარი სისტემატიზირებული და დოკუმენტირებული მიდგომები, რათა უზრუნველყოს ორგანიზაციაში მაღალ-რისკიანი თემების (მ.შ. საკუთრივ შიდააუდიტორულ საქმიანობის რისკების) გამოვლენა და პრიორიტეტულობის განსაზღვრა.

რისკის შეფასების ასეთი მეთოდოლოგია, რისკის მართვის სრულმასშტაბიანი ფუნქციისაგან განსხვავებით, მორგებული უნდა იყოს შიდა აუდიტის ინტერესებსა და საჭიროებებზე. ეს გარემოება მიუთითებს, რომ რომ შიდა აუდიტის მიერ რისკის შეფასების მეთოდოლოგიის საფუძველზე გამოვლენილი რისკების ნუსხა შეიძლება განსხვავდებოდეს ორგანიზაციის მიერ ერთიანი რისკი მართვის მეთოდოლოგიის გამოყენებით მიღებული რისკების ნუსხისაგან (რისკის უნივერსი). ეს იმით აიხსნება, რომ შიდა აუდიტს, როგორც მარწმუნებელ მომსახურების გამწევ ბიზნეს-ფუნქციას, ორგანიზაციის მენეჯმენტისაგან განსხვავებით, აქვს იმის „ფუფუნება“, რომ საქმიანობის დაგეგმვისას გამოიყენოს არსებითობის პრინციპი. ამ მიდგომის მნიშვნელობაში ქვემოთ კიდევ ერთხელ დავრწმუნდებით. ცხადია, ეს გარემოება არ უკრძალავს შიდა აუდიტს გამოიყენოს რისკის მართვის პრინციპები ან აღიარებული მიდგომები და მეთოდოლოგია¹⁸.

შიდა აუდიტისათვის, ბიზნეს-რისკებისა და კრი-

15. 2011 წელს შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის მიერ გლობალურად გამოკითხული 321 რეპოდენტის 23 პროცენტმა დაადასტურა, რომ აუდიტის კომიტეტი სთხოვს მსგავსი მოსაზრების მომზადებას.

16. იხ. შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტი 2450 - „ერთიანი შეფასება“.

17. იხ. IIA Position paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, 2009.

18. ერთ-ერთ ტიპური რისკის მართვის მეთოდოლოგიური დოკუმენტი - „სახელმწიფო სექტორში რისკის მართვის სახელმძღვანელო“, დამტკიცდა საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 31 დეკემბრის N644 ბრძანებით და განთავსებულია შიდა აუდიტთან დაკავშირებული საკითხების განმხილველი საბჭოს ვებ-გვერდზე.



ტიკული კონტროლების გამოვლენის ოპტიმალურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს ე.წ. „რისკისა და კონტროლის თვითშეფასების“ (Risk and Control Self-Assessment) მეთოდოლოგიის გამოყენებაც. ამ მიდგომის ყველაზე დიდი უპირატესობა არის ის, რომ მისი გამოყენებით უზრუნველყოფილი იქნება ორგანიზაციის მენეჯმენტის ჩართულობა ამ პროცესში, როგორც ეს 2010-ე სტანდარტითაა განსაზღვრული.

თუ რისკის მართვას ერთიან, განმეორებად და უწყვეტ პროცესების ერთობლიობად წარმოვიდგინებთ, შიდა აუდიტის ფუნქცია შეიძლება აღვიქვათ როგორც ამ პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი რგოლი, რომელიც უზრუნველყოფს მთლიანი სისტემისა და ცალკეული პროცესების დიაგნოსტიკას და მათი ხარისხის მუდმივ სრულყოფას. ამ თვალსაზრისით რისკის მართვა, ძალზედ ჰგავს ხარისხის მართვის სისტემას და შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ, როგორც სერტიფიცირებადი ობიექტი (მაგალითად, ISO 31000 სტანდარტთან შესაბამისობის კუთხით).

3.2. შიდა აუდიტისა და რისკის მართვა – კოლაბორაციური ურთიერთობა

2011 წელს შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტმა და რისკისა და დაზღვევის საერთაშორისო საზოგადოებამ გამოაქვეყნეს ერთობლივი დოკუმენტი¹⁹, რომელიც ასახავს მიმდინარე ეტაპზე, მსოფლიოს სხვადასხვა ორგანიზაციაში შიდა აუდიტისა და რისკის მართვის ფუნქციებს შორის არსებულ თანამშრომლობის პრაქტიკას. ქვემოთ ჩვენ მხოლოდ იმ მიმართულებას შევეხებით, რომლებიც ჩვენი სტატიის თემატიკას ესადაგება.

როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, ამ თანამშრომლობის ორი ყველაზე მნიშვნელოვანი პროდუქტია ოპტიმალური შიდა აუდიტის საქმიანობის წლიური და ოპერაციული გეგმა და სრულყოფილი და გადამოწმებული რისკის რეესტრი (იხ. ცხრილი 5). გარდა ამისა, თანამშრომლობა ქმნის იმის საფუძველს, რომ შიდა აუდიტი და მენეჯმენტი იწყებენ ერთიანი ენით, კატეგორიებითა და ტერმინოლოგიით საუბარს, რაც ქმნის იმის საფუძველს, რომ შიდა აუდიტი

ხდება უფრო ინფორმირებული ორგანიზაციის ამა თუ იმ ძირითადი მიმართულებასა და სერვისებთან დაკავშირებულ რისკებზე, სწორად აღიქვამს ორგანიზაციის ძირითად მიზნებს, პრიორიტეტებსა და ორგანიზაციის ძირითადი კლიენტების სურვილებსა და მოლოდინებს. ეს „სტრატეგიული ცოდნა“ წარმოადგენს შიდა აუდიტისათვის საკუთარი „კლიენტების“ საჭიროებების სწორად ამოცნობის წინაპირობას. დოკუმენტის მიხედვით, იშვიათი არაა შემთხვევები, როდესაც შიდა აუდიტი თავის აუდიტის გეგმას თან ურთავს რისკის მართვის დოკუმენტაციასაც, რომლითაც ერთგვარად დამატებით ადასტურებს, თუ რამდენად აქტუალურ თემებს მოიცავს შიდა აუდიტის წლიური გეგმა.

აღსანიშნავია, რომ თემატიკაზე მომუშავე მრავალი ცნობილი ავტორი (მ.შ. დევიდ გრიფიტი, მარკ სიმენი) შიდა აუდიტორებს მოუწოდებს, რომ აუდიტის უნივერსი განსაზღვროს რისკის უნივერსიდან – ორგანიზაციის ყველა პოტენციური რისკის ნუსხიდან, ხოლო შიდა აუდიტმა იხელმძღვანელოს რისკების მიმართ ორგანიზაციაში არსებული მიდგომებით და არა შიდა აუდიტის დეპარტამენტის შეხედულებებით. ეს იდეა, ეფუძნება იმ თეზისს, რომ რისკის მართვა, როგორც წესი, უფრო ინტეგრირებულია ორგანიზაციის მმართველობით კულტურაში და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და შესაბამისად, უფრო ახლოს იცნობს ბიზნესის წინაშე არსებულ რისკებს, შესაძლებლობებსა და ტერმინოლოგიას, ვიდრე ნეიტრალური შიდა აუდიტი.

მიუხედავად ამ ორი ფუნქციის თანამშრომლობის დიდი პოტენციალისა, შიდა აუდიტს არასდროს უნდა დაავიწყდეს ამ ურთიერთობაში, ორი შემთხვევითი ფაქტორის არსებობა. ესენია: შიდა აუდიტის განკარგულებაში არსებული რესურსების შეზღუდულობა (ფინანსები, უფლებამოსილება, დრო, კვალიფიკაცია), და პროფესიული სკეპტიციზმის გამოვლენა. ეს უკანასკნელი ნიშნავს, რომ შიდა აუდიტი ბრმად არ და ვერ ენდობა რისკის მართვის ფუნქციის მიერ მომზადებულ ინფორმაციას, რადგან; რისკის მართვაში გამოყენებული მეთოდები და ტექნოლოგიები საჭიროებენ ვალიდურობის პერიოდულ გადამოწმებას.

19. იხ. Executive Report -Risk management and internal audit: Forgoing a Collaborative Alliance, RIMS, The IIA, 2011.

4. რისკზე ორიენტირებული დაგეგმვის პროცესი

შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის მიერ 2006 და 2010 წლებში, ჩატარებულმა გლობალურმა კვლევამ აჩვენა, რომ შიდა აუდიტორების მიერ გამოყენებულ მეთოდებს შორის, შიდა აუდიტის საქმიანობის გრძელვადიან და ოპერაციული დაგეგმვაში, რისკზე ორიენტირებული მიდგომები უპირობო და სტაბილური ლიდერია (იხ. ცხრილი 6).

შიდა აუდიტის რისკზე ორიენტირებული საქმიანობის წლიურ დაგეგმვის პროცესზე ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის სიდიდე, საქმიანობის სფერო, საკანონმდებლო მოთხოვნები, ორგანიზაციის რისკის კულტურას, შიდა აუდიტის საქმიანობის დებუ-

ლებით განსაზღვრული მისი უფლებამოსილება, შიდა აუდიტის „კლიენტების“ კონტიგენტი, შიდა აუდიტორთა კვალიფიკაცია და რიცხოვნობა. მიუხედავად ამისა, პირობითად შეგვიძლია გამოვყოთ სამი ძირითადი ეტაპი, რომლებისგანაც შედგება რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტის რისკის შეფასების პროცესი (იხ. დიაგრამა 1). ფაქტიურად ეს პროცესი წარმოადგენს რისკიანი არეებისა და თემების, როგორც ერთგვარი მთლიანი პოპულაციის, დადგენის და შემდეგ ყველაზე არსებითი მათგანის „ამორჩევის“ მეთოდოლოგიას.

ცხრილი №6

შიდა აუდიტის მიერ ყველაზე გამოყენებული 10 ინსტრუმენტისა და მეთოდის რეიტინგული ადგილი შესაბამის წლებში

გამოყენებული ინსტრუმენტები და მეთოდები	2010	2006
რისკზე ორიენტირებული აუდიტის დაგეგმვის მეთოდოლოგია*	1	2
ინტერნეტი და ელექტრონული კომუნიკაციის საშუალებები	2	1
ანალიტიკური აუდიტორული მიმოხილვა	3	3
შერჩევითი აუდიტორული შემოწმების სტატისტიკური მეთოდები	4	5
აუდიტის ელექტრონული სამუშაო დოკუმენტაციის წარმოება	5	4
მონაცემთა ანალიტიკური დამუშავების ტექნიკა	6	11
აუდიტის კომპიუტერული პროგრამები და სისტემები	7	6
რისკისა და კონტროლის თვითშეფასების მეთოდოლოგია	8	10

* 2006 წლის გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 91 ქვეყნის 9,336 რეპოდენტმა, რომელთა 57 პროცენტმა დაადასტურა რომ იყენებდა რისკზე ორიენტირებულ აუდიტის დაგეგმვას. 2010 წლის გამოკითხვაში, სადაც 107 ქვეყნის 13,582 რესპოდენტი მონაწილეობდა აღნიშნული მიდგომის გამოყენების წილი 75 პროცენტამდე გაიზარდა.
წყარო: The IIA Research Foundation, CBOK Study, 2010.

როგორც წესი, რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტის მიზანს არ წამოადგენს, სრულად მოიცვას აუდიტის უნივერსში (რომელიც შეიძლება მოიცავდეს რამოდენიმე ასეულ ობიექტს) თავმოყრილი ყველა რისკი და მასთან დაკავშირებული თემა. „მოვიცვათ ყველაფერი“-ს ან „ცოტა-ცოტა ყველადა“ პრინციპმა, შეიძლება შეიწიროს შიდა აუდიტის, როგორც სერვის-ფუნქციის ხარისხი და რეპუტაცია. ყოველწლიური გეგმის დაფარვის

მასშტაბი შეიძლება შეადგენდეს უნივერსის 10 პროცენტს. ასევე სრულებით შესაძლებელია, რომ ზოგიერთი თემა საერთოდ არასდროს შემოწმდეს. უარის თქმის მიზეზი, უპირველეს ყოვლისა არის ის, რომ შიდა აუდიტს შეუძლია არგუმენტირებულად დაასაბუთოს აუდიტირებადი ობიექტის არსებობა/ არაარსებობა, რომელიც დაფუძნებული იქნება რისკების შეფასების სისტემატიზირებულ და დოკუმენტირებულ დაგეგმვის მეთოდოლოგიაზე.



რისკზე ორიენტირებული აუდიტის საქმიანობის წლიური დაგეგმვისას, სპეციფიკურ ელემენტს წარმოადგენს რისკის მართვის ფუნქციის დოკუმენტაციაში (მაგ. რეესტრში) დაფიქსირებული მთლიანი და ნარჩენი რისკების ანალიზი. ჩვეულებრივ, დოკუმენტირებულ რისკის რეესტრში, აღნიშნული რისკები მიბმულია შესაბამის პროცესთან და/ან მის მიზანთან. ამ შემთხვევაში, შიდა აუდიტი აუდიტირებადი თემების არჩევისას, ხელმძღვანელობს შემდეგი პრაქტიკული წესით. კერძოდ, შერჩევაში ხვდება:

- ის მთლიანი რისკები, რომლებიც მაღალი სიდიდით გამოირჩევიან. მაღალ სიდიდეში ძირითადად იგულისხმება ე.წ. „კატასტროფული“ ეფექტის მქონე რისკები, მიუხედავად მათი მოხდენის ალბათობისა (მაგალითად, მთავარი სერვისების ხანგრძლივი შეჩერება);
- ის მაღალი მთლიანი რისკები, რომელთა კონტროლის/კონტროლების ადეკვატურობა შიდა აუდიტს არ შეუმოწმებია ან დიდი ხნის წინ აქვს შემოწმებული (მაგალითად, მნიშვნელოვან ინფორმაციული სისტემაზე არასანქცირებული დაშვება);

დიაგრამა №1

შიდა აუდიტის მიერ გამოყენებული რისკის შეფასების მოდელი

რისკის უნივერსალური ფორმირება	რისკის ანალიზის ჩატარება	პრიორიტეტული თემების დადგენა
<ul style="list-style-type: none"> • შეარჩიე ყველა პოტენციური შემოწმებადი თემა. არ შემოიფარგლო მხოლოდ ფუნქციონალური ერთეულებით (მაგალითად, ბუღალტერია, ხელფასები, წარმოება, მარკეტინგი, შესყიდვები). მოახდინე მათი დეკომპოზიცია რისკიანი არეების გამოყოფის მიზნით; • განალომე ორგანიზაციის მისია და სტრატეგიას, რათა ნათლად დაინახო თუ რისი და როგორ მიღწევა სურს მას და რას ელიან ყველაზე ძალიან მისი კლიენტები. განსაზღვრე რა შიდა და გარე ფაქტორებია ყველაზე კრიტიკული; • წლიური ბიზნეს-გეგმების, მიზნებისა და ამოცანების შინაარსისა და პოტენციური საფრთხეების დასადგენად ითანამშრომლე ოპერაციულ მენეჯმენტთან; • შეისწავლე ორგანიზაციის რისკის მართვის დოკუმენტაცია და ინფორმაცია; • შეისწავლა ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებული არსებული და მოსალოდნელი საკანონმდებლო მოთხოვნები; • გამოიყენე ჩატარებული აუდიტის (მ.შ. გარე აუდიტის) შედეგები. 	<ul style="list-style-type: none"> • მოახდინე ორგანიზაციის შიდა და გარე რისკების კატეგორიზაცია (მაგალითად, სტრატეგიის რისკი, ოპერაციული რისკი, შესაბამისობის რისკი) და გამოავლინე მათი წარმოშობის/ზრდის წყაროები; • ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან ერთად, განსაზღვრე რისკის კრიტერიუმები, რომლითაც შეაფასებ რისკების ორგანიზაციაზე ზეგავლენას (მაგალითად, ფინანსური ეფექტი, რეპუტაციული ეფექტი, ძირითად სერვისებზე ზეგავლენა, თვით ზეგავლენის სიძლიერე და სიჩქარე და ა.შ.) და წარმოშობის ალბათობას (მაგალითად, წელიწადში ერთხელ, სავარაუდო, შესაძლო და ა.შ.); ამ სიდიდეების ნამრავლები გამოიყენე რისკის მატრიცის შესაქმნელად; • განიხილე ორგანიზაციის რისკის მართვის საინფორმაციო ბაზის (თუკი ასეთი არსებობს) გამოყენების მიზანშეწონილობა. 	<ul style="list-style-type: none"> • ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან ერთად, აირჩიე ორგანიზაციისათვის გონივრული 4-8 რისკის ფაქტორი (მაგალითად, აუდიტის ობიექტის ფინანსური ბიუჯეტი, საქმიანობის კომპლექსურობა, კონტროლის პროცედურების ადეკვატურობა, ინჰერენტული და/ან ნარჩენი რისკი, მენეჯმენტის გამოცდობა) და მათი სათანადო წონა; • თითოეული რისკის ფაქტორისათვის შეიმუშავე ქულობრივი შეფასების შკალა; • შერჩეული რისკის-ფაქტორებისა და წონების მეშვეობით შეწონე რისკის მატრიცაში და აუდიტის უნივერსალურ არსებული აუდიტის ობიექტები; • შიდა აუდიტის რესურსების გათვალისწინებით, შეიმუშავე აუდიტის სტრატეგია ორგანიზაციის დონეზე (და არა ცალკეული აუდიტის ობიექტისათვის) რისკის მართვისა და შიდა კონტროლის თაობაზე ხელმძღვანელობისათვის საჭირო რწმუნების დონის თაობაზე; • შეიმუშავე შიდა აუდიტის წლიური გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს აუდიტის რესურსების სწორ და ოპტიმალურ გამოყენებას.

წყარო: დიაგრამა შემუშავდა ავტორის მიერ შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის მასალებზე დაყრდნობით:

- მენეჯმენტის მიერ განსაზღვრული ის ნარჩენი რისკები, რომლებიც არ შეესაბამება ან უახლოვდებიან რისკის განსაზღვრულ ზღვარს (მაგალითად, წელიწადში არაუმეტეს ორი არასწორად ავტორიზებული გადარიცხვა რეზიდენტ-მიმწოდებელთან);
- ისეთი შიდა კონტროლის/კონტროლების შემცველი პროცესები/ოპერაციები, რომლებზეც მენეჯმენტი კრიტიკულად მაღალი ხარისხით ეყრდნობა (მაგალითად, პერიოდული რეკონსილაცია ხელფასების მართვისა და საბუღალტრო სისტემებს შორის);
- ის ნარჩენი რისკები, რომლების კონტროლის ღონისძიებები არაადეკვატურად იქნა მიჩნეული შიდა აუდიტის მიმდინარე ან ახლო წარსულში ჩატარებული შემოწმებისას;
- სხვა აუდიტირებადი ობიექტები და თემები, რომლებიც შემოთავაზებულია აუდიტის კომიტეტის ან საბჭოს მიერ.

აუდიტის უნივერსში ობიექტების სრულად ასახვის შემდეგ, აუცილებელია მათი პრიორიტეტულობის დადგენა. შიდა აუდიტის ყოველწლიური ან უფრო გრძელვადიანი გეგმების შესამუშავებლად. ეს კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია. მისი მეშვეობით, არამართო დამატებით „ფილტრება“ აუდიტის ობიექტების ნუსხა, არამედ დგინდება, თუ ორგანიზაციისათვის რამდენად „ღირებულ“ თემასთან გვაქვს საქმე. ამ პროცესში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ჩართულობა უბრალოდ აუცილებელია. აპრობირებულ პრაქტიკას წარმოადგენს ე.წ. „რისკის-ფაქტორების“ გამოყენება, რომლებიც მრავალფეროვანია (ხშირ შემთხვევაში შაბლონურიც) და შეიძლება მარტივად შეუსაბამო კონკრეტული ორგანიზაციის და შიდა აუდიტის ფუნქციის საჭიროებებს. გარვცელებულ რისკის ფაქტორებს მიეკუთვნება: აუდიტირებადი ობიექტის ფინანსური ბიუჯეტის სიდიდე; საქმიანობის კომპ-

ლექსურობა; რეპუტაციულ რისკისადმი დაქვემდებარებულობა; შიდა კონტროლის ფუნქციონირება.

აუდიტის ობიექტების პრიორიტეტულობის განსაზღვრის საბოლოო ეტაპს წამოადგენს თითოეული აუდიტის ობიექტის შეწონვა მინიჭებული ქულების მიხედვით და აუდიტის ობიექტის რეიტინგის განსაზღვრა, რაც ძალზედ პირობითია. ამის შემდეგ, მოდის აუდიტის ციკლის განსაზღვრის და მასზე გამიზნული დროითი და ადამიანური რესურსების განაწილების პროცესი.

რისკზე ორიენტირებული მიდგომა გულისხმობს, რომ შიდა აუდიტის საქმიანობის წლიური დაგეგმვის პროცესი უფრო „მგრძობიარე“ ხდება ორგანიზაციის რისკის პროფილის ცვლილების მიმართ. ამდენად, შიდა აუდიტის ხელმძღვანელი მზად უნდა იყოს, რომ წლიური გეგმა გახდეს უფრო მოქნილი და დაექვემდებაროს რეგულარულ განახლებას (Rolling plan). ამისათვის აუცილებელია, გეგმაში სტატიკური (Cyclical) აუდიტის ობიექტებთან ერთად, განისაზღვროს შესაძლო აუდიტების ობიექტებისა და მიმართულებების რეზერვი. ამ რეზერვის ათვისება დამოკიდებული იქნება გეგმის მომდევნო განახლების მომენტში (მაგალითად, ყოველკვარტალურად) არსებულ მდგომარეობაზე. დაგეგმვის ასეთი პრაქტიკის გამოყენებას წარმოადგენს შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის რეკომენდაციაც.

როგორც წესი, განსაკუთრებულ დაგეგმვას მოითხოვს ისეთი მიმართულებები, სადაც მენეჯმენტი მოითხოვს ე.წ. „მაკრო დონის“ რწმუნებას. ამ დროს საჭიროა რამდენიმე ცალკეული ერთგვაროვანი აუდიტის ობიექტის შემოწმება დაიგეგმოს ისე, რომ შიდა აუდიტის ხელმძღვანელმა შეძლოს ერთიანი მოსაზრების გამოთქმა (მაგალითად, საქმიანობის უწყვეტობის გეგმა, ან ფინანსური რისკების მართვა მთლიანად ორგანიზაციაში).



5. შემატყობველი მოსაზრება

როგორც ვნახეთ, შიდა აუდიტში რისკზე ორიენტირებული მიდგომების გამოყენება მრავალი საკითხის კომპლექსურ გააზრებას მოითხოვს. ის თანაბრად ეხება, როგორც შიდა აუდიტის საქმიანობის წლიურ და ოპერაციულ დაგეგმვას, ისე ორგანიზაციის რისკის მართვის პროცესებსაც, რაც მთლიანად ორგანიზაციას გარკვეული გამოწვევების წინაშე აყენებს.

იმის გათვალისწინებით, რომ ქართული ორგანიზაციების უმეტესობაში, შეიძლება რისკის მართვის პროცესები საერთოდ არ არსებობდეს, ან არასათნადოდ იყოს ჩამოყალიბებული, შიდა აუდიტის მიერ რისკზე ორიენტირებული მიდგომის ადაპტირებისათვის, ოპტიმალურ სტრატეგიად მიმაჩნია საკონსულტაციო მანდატის გამოყენება. პირველ რიგში, ეს თემატურ ტრენინგებთან ერთად, გულისხმობს რისკის მართვისა და შიდა კონტროლის თვითშეფასების მეთოდოლოგიის შემუშავებას და მათი გამოყენების დაწყებას, თუნდაც საპილოტე პროექტის სახით. ამ შემთხვევაში, შიდა აუდიტი უზრუნველყოფს არამართო ორგანიზაციაში რისკის მართვის პროცესების ინიცირებას, არამედ ამით შიდა აუდიტის გრძელვადიანი და ოპერაციული დაგეგმვა გახადება უფრო მეტად რისკზე ორიენტირებული,

რაც ხელს შეუწყობს ე.წ. „ბრმა“ კონტროლების გამოვლენას.

მეორე მიმართულებად მიმაჩნია, შიდა აუდიტისათვის მმართველობითი სისტემის რგოლებთან და აღმასრულებელ მენეჯმენტთან ინტენსიური დიალოგის ფორმატის განსაზღვრა. რაც უფრო ფორმალიზებული და დოკუმენტირებული სახით წარმართება ეს კომუნიკაცია, მით მეტ სარგებელს მიიღებს ამისგან ორივე მხარე. მენეჯმენტი გაითავისებს რისკისა და კონტროლის არსს და მნიშვნელობას, ხოლო შიდა აუდიტი კი გამოააშკარავებს შემოწმებისათვის ღირებულ პროცესებს, თემებსა და პრიორიტეტებს.

შიდა აუდიტისათვის მთავარი მაინც ალბათ იმის ცოდნაა, რომ რისკზე ორიენტირებული მიდგომების გამოყენება წარმოადგენს შიდა აუდიტის შანსს, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში უკეთ და დროზე გამოავლინოს ორგანიზაციის წინაშე არსებული საფრთხეები და მათ შესახებ დაინტერესებულ მხარეებს მიაწოდოს სასარგებლო ინფორმაცია, რადგან სწორედ ამ, არც თუ ისე მარტივი საკითხის გადაწყვეტაზე დამოკიდებული, როგორც ორგანიზაციის და ისე შიდა აუდიტის გრძელვადიანი წარმატება.

გამოყენებული ლიტერატურა

მონოგრაფიები და სახელმძღვანელოები

1. Griffiths, Ph., (2005), Risk-based Auditing, Gower publishing;
2. Moeller, Rt., (2009), Brink's modern internal auditing, Wiley publishing;
3. Moeller, R., (2011), COSO – Enterprise Risk Management, Wiley publishing;
4. Spencer, P., (2006), Audit Planning. A Risk-based Approach, Wiley publishing;
5. Spencer, P., (2005), Auditing of risk management process, Wiley publishing;
6. Fraser, J., Simkins, J, B., (2010), Enterprise Risk management, Wiley publishing;
7. O'Regan, D., (2004), Auditor's Dictionary Terms, Concepts, Processes, and Regulations, Wiley;
8. The IIA's CIA Learning system, Part 1. The IIA, 2009;

თემატური და პერიოდული გამოცემები:

9. GAIN, Knowledge Briefing, Defining the Right Audit Universe, The IIA Research Foundation, 2009;
10. The Institute of Chartered Accountants of India., Guide on Risk-based Internal Audit, 2007;
11. The IIA-UK, An Approach to implementing Risk Based Internal Auditing, 2005;
12. Practice Guide, Assessing the Adequacy of Risk Management, The IIA, Decemeber 2010;
13. Practice Guide, Coordination Risk Management and Assurance, The IIA, March 2012;
14. Audit Executive Center, 10 Risk Management Imperatives for Internal Auditing, The IIA, 2009;
15. Audit Executive Center, Contemprorary Practices in Risk Management, The IIA, 2012;
16. Internal Auditing's Role in Risk Management, Sponsored by Oracle and The IIA Research Foundation, March, 2011;
17. Executive Report, Forging a Collaborative Alliance, The RIMS, and The IIA, 2012;
18. Selim, G., McNamee, D., The Risk Management and internal auditing relationship: Developing and Validating a Model, International Journrnal of Auditing, Vol. 3. 1999;
19. Pelletier, J., Adding Risk Back into the Audit Process, Internal Auditor, August, 2008;
20. Clayton, D., A Risk-centric Approach that Works, Internal Auditor, February 2009;
21. Beumer, H., A Risk-Oriented Approach, Internal Auditor, February 2006;
22. Beumer, H., Successful Annual Audit Planning, Der Schweizer Treuhänder, 1/2011;
23. Beumer, H., Linkage of Internal Audit and Risk Management, Der Schweizer Treuhänder, 6-7/2005;
24. Dubois, M., Unternehmungsstrategie und Strategische Risikoanalyse, Der Schweizer Treuhänder, 10/2006;
25. Affolier, B., Risk Management bei der Schweizerischen Post, Der Schweizer Treuhänder, 6-7/2001;
26. Ronner, M., Logman, R., Risk Assessment and Planning, Der Schweizer Treuhänder, 3/2004;
27. Ruud, F., Sommer, K., Internes Audit und Enterprise Risk Management, Der Schweizer Treuhänder, 4/2006;
28. Palazzesi, M., Pfyffer, H,U., Ein neues Verständnis von interner Revision, Der Schweizer Treuhänder, 3/2002;
29. Baeriswyl, S., Zehnder, M., Das Risk Management als Grundlage für die Revisionsplanung der internen Revision, Der Schweizer Treuhänder, 3/2002;
30. Gressly, J,M., Wyss, A., Risikomanagement – Mehr als nur gesetzliches Pflichterfüllung, Der Schweizer Treuhänder 10/2008;
31. Protiviti, Internal Audit Around the World, Vol. IX, 2013;



ცხრილი №4
რისკის მართვის განვითარებულობის დონე და შიდა აუდიტის სტრატეგია

რისკების მართვის განვითარებულობა	ძირითადი მახასიათებლები	პონტორიუმისა და მისი მონიტორინგის შეფასება	შიდა აუდიტის ოპტიმალური სტრატეგია
რისკის მიმართ უინტერესო (Risk Naive)	რისკის მართვის ფორმალური მდგომარეობები არ არსებობს	შიდა აუდიტი ადასტურებს, რომ არსებული კონტროლები არასრულყოფილია. კონტროლის ეფექტიანობაზე არსებობს სუსტი მონიტორინგი.	შეუძლებელია რისკზე ორიენტირებული შიდა აუდიტის მიდგომის გამოყენება. მიუხედავად ამისა, შიდა აუდიტი ვალდებულია, შექმნას თანამშრომლობით შემოწმების საკუთარი მიდგომა ორგანიზაციის იმ რისკების შეფასების თაობაზე, რომელიც საფრთხეს უქმნის დასახული მიზნების მიღწევას და განსაზღვრული გეგმების შესრულებას. შიდა აუდიტის დაგეგმვისათვის გამოიყენება სისტემაზე ორიენტირებული მიდგომა.
რისკების თაობაზე ინფორმირებული (Risk Aware)	რისკების მიმართ არსებობს ე.წ. „სილო“ მიდგომა, ზოგიერთი დეპარტამენტები ამზადებს გარკვეულ ინფორმაციას მათ საკმაოდ მაღალ რისკებზე. რისკების რეესტრი არ იქნა შემოწმებული.	შიდა აუდიტი ადასტურებს, რომ არსებობს კონტროლები, რომლებიც არ არიან მიმართული რისკებზე, მათ ეფექტიანობაზე არსებობს სუსტი მონიტორინგი.	იმ არეულება, სადაც ჯერ-ჯერობით არსებობს რისკების დასახული მიზნების მიღწევის დასაზღვრავად, შიდა აუდიტი შექმნის რისკების რეესტრის გამოყენებას, შიდა აუდიტი შექმნის სტრატეგიას რისკების დასახული მიზნების მიღწევის დასაზღვრავად, იმ არეულებაში რომელსაც უკვე ფარავს რისკის რეესტრი, შიდა აუდიტს შეუძლია რისკზე ორიენტირებული მიდგომის გამოყენება.
რისკების მიმართ ჩამოყალიბებული (Risk defined)	განსაზღვრულია და დეკლარირებულია რისკის მართვის სტრატეგია და პოლიტიკა. დადგენილია ორგანიზაციის მენეჯმენტისათვის რისკის მისაღები დონე. არსებობს არასრულყოფილი რისკის რეესტრი.	შიდა აუდიტი ადასტურებს, რომ რისკების უმრავლესობა გამოვლენილი და შეფასებულია. განსაზღვრულია რისკზე მიდგომებიც. არსებობს გარკვეული სახის მონიტორინგი იმის თაობაზე, რომ ყველა რისკისთვის დადგენილი კონტროლი სწორად სრულდება.	შიდა აუდიტი მთლიანად უყრდნობს არსებულ რისკის რეესტრს და საკმაოდ გეგმავს მისი გათვალისწინებით. ძირითადი აქცენტი კეთდება რისკის მართვის პროცესებზე, მასში გამოყენებულ რეესტრებზე, დოკუმენტაციაზე.
რისკები მართულია (Risk managed)	ორგანიზაციაში არსებობს ერთიანი და ყველასათვის ცნობილი მიდგომა რისკის მართვისათვის დაკავშირებით. არსებობს რისკების რეესტრი	ხელდასტურებულია მონიტორინგის უწყვეტ იმას, რომ ყველა რისკისთვის დადგენილი მიდგომა სწორად სრულდება. მენეჯერების უმეტესობა იძლევა რეზიუმეებს რისკების მართვის ეფექტიანობაზე.	შიდა აუდიტი გრძელვადიანი დაგეგმვის მთლიანად უყრდნობს მენეჯმენტის მიერ წარმოებულ რისკის რეესტრს. ამდენად, მისი საკმაოდ რისკის მართვის კუთხით წარმოადგენს მთლიანად მართულ მომსახურებისას და მენეჯმენტის მიერ შემუშავებული კონტროლების ვერიფიკაციას.
ინტეგრირებული მიდგომა (Risk Enabled)	რისკის მართვა და შიდა კონტროლი მთლიანად ინტეგრირებულია პროცესებში და ოპერაციებში. ორგანიზაციის შეუძლია განუსაზღვრავს პრიორიტეტულ კომპონენტებს მისთვის სასურველი დამატებითი შესაძლებლობები	ყველა რისკი გამოვლენილია და შეფასებულია. ხდება რისკების რეესტრული გადასვლა. ეფექტიანია რისკზე პასუხისმგებელი დეპარტამენტების მონიტორინგის უწყვეტ იმას, რომ ყველა რისკის კონტროლი სწორად სრულდება ყველა მენეჯერი იძლევა რეზიუმეებს რისკების მართვის ეფექტიანობაზე	

წყარო: The Institute of Chartered Accountants of India. Guide on Risk-based Internal Audit, 2007.



134.80

0.7965

1.2381

1.2388

0.8012

0.00

1.

Dec

Dec

Dec

tec
ec
c

anc

ting