

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის
განვითარების შესახებ 2025 წლის კონსოლიდირებული
წლიური ანგარიში



ჰარმონიზაციის ცენტრი
(საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის
დეპარტამენტი)

2026 წელი

აბრევიატურა	განმარტება
PIFC	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლი
FMC	ფინანსური მართვა და კონტროლი
THE IIA	შიდა აუდიტის ინსტიტუტი
GIAS	შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტი
IPPF	შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტები
PEFA	სახელმწიფო ხარჯებისა და ფინანსური ანგარიშვალდებულების შეფასება
PEMPAL	საჯარო ხარჯების მართვის ურთიერთდახმარებით სწავლების ქსელი
COSO	სპონსორი ორგანიზაციების კომიტეტი (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)
KPI	შესრულების ძირითადი ინდიკატორი
NAFE	ნიდერლანდების სამეფოს ფინანსთა სამინისტროს ეკონომიკისა და ფინანსების ეროვნული აკადემია

სარჩევი

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის 2025 წლის ძირითადი შედეგების მოკლე მიმოხილვა (executive summary)	5
შესავალი	7
მისია	8
მიზანი	8
ხედვა	8
ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდი	9
სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი კოორდინაცია.....	11
ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა	13
1.1 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პროგრესი და ძირითადი გამოწვევები საქართველოს საჯარო სექტორში	14
1.2 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება	17
1.3 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელო	21
შიდა აუდიტი	24
2.1 ადამიანური რესურსები შიდა აუდიტში	25
2.2 შიდა აუდიტის მიერ შექმნილი დამატებითი ღირებულება-ტენდენციები	28
2.3 შიდა აუდიტის მომსახურების ხარისხი	34
2.4 შიდა აუდიტის საქმიანობის გლობალურ სტანდარტებთან ჰარმონიზება	42
ჰარმონიზაციის ცენტრი	49
3.1 სამუშაო-პრაქტიკული შეხვედრების ახალი ფორმატის დანერგვა	50
3.2 საერთაშორისო თანამშრომლობა PEMPAL-ის ფარგლებში	50
3.3 უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობა და ახალგაზრდების პროფესიული მოტივირება	50
3.4 სერტიფიცირება	50

ცხრილები:

ცხრილი №1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პროგრესი ცენტრალური სამინისტროების დონეზე

ცხრილი №2. შეფასების კრიტერიუმები

ცხრილი №3. ფინანსური მართვის და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელოს სტრუქტურა

ცხრილი №4. შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტები

ცხრილი №5. სერტიფიცირების პროგრამის დინამიკა 2023-2025 წლების მიხედვით

დიაგრამები:

დიაგრამა №1. შიდა აუდიტის საშტატო რესურსი 100 სუბიექტში

დიაგრამა №2. საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორთა სტატისტიკა გენდერულ ჭრილში

დიაგრამა №3. განხორციელებული აუდიტორული შემოწმებები

დიაგრამა №4. შიდა აუდიტის საკონსულტაციო მანდატი

დიაგრამა №5. შიდა აუდიტორული შემოწმებები სახეების მიხედვით 2025

დიაგრამა №6. რეკომენდაციების შესრულების დინამიკა 2025

დიაგრამა №7. შიდა აუდიტის ფუნქციის ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა, რომელიც შესაბამისობაშია შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებთან

დიაგრამა №8. შიდა აუდიტის საქმიანობის თვითშეფასება 2025 წელს

დიაგრამა №9. შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასება 2025 წელს

დიაგრამა №10. შიდა აუდიტის ფუნქციის შეფასება შესრულების ძირითადი ინდიკატორების (KPI) მიხედვით 2025 წელს

დიაგრამა №11. დამტკიცებული უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამა

დიაგრამა №12. შიდა აუდიტის ელექტრონული პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვის პილოტურ პროექტში მონაწილეობისთვის მზაობა

დიაგრამა №13. შიდა აუდიტის სუბიექტების მარეგულირებელი დოკუმენტების შესაბამისობა შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებთან

დიაგრამა №14. აუდიტის კომიტეტის ჩამოყალიბების პილოტურ პროექტში მონაწილეობის მზაობა შიდა აუდიტის სუბიექტებში

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის 2025 წლის ძირითადი შედეგების მოკლე მიმოხილვა (executive summary)

2025 წლის განმავლობაში, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის გაძლიერებასთან დაკავშირებული ღონისძიებები ხორციელდებოდა 2025-2028 წლების სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის (2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმა) შესაბამისად. მიუხედავად არსებული გამოწვევებისა, საანგარიშო წლის განმავლობაში მიღწეულ იქნა მნიშვნელოვანი შედეგები. აღსანიშნავია, რომ 2025 წლისთვის განსაზღვრული აქტივობები უმეტესად განხორციელდა, ჯამში, 6 ამოცანის მიმართულებით.

2025 წელს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის დეპარტამენტმა დაიწყო მუშაობა შიდა აუდიტის პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვის მიმართულებით. აღნიშნული პროცესი შიდა აუდიტის სისტემის განვითარების ახალ ეტაპს წარმოადგენს და ეფუძნება შიდა აუდიტორთა მაღალ მზაობას, მოახდინონ თანამედროვე ციფრული გადაწყვეტების ინტეგრირება ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში.

პარალელურად, აქტიური მუშაობა მიმდინარეობდა მენეჯერული ანგარიშვალდებულებების სისტემის გაუმჯობესების მიმართულებით, რაც მოიცავდა საჯარო უწყებებში უფლებამოსილების დელეგირების, რისკის მართვის გაუმჯობესებასა და სისტემაში შემავალ იურიდიულ პირებთან შეთანხმებების გაფორმების პროცესს.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის შესახებ ცნობიერების ამაღლებისა და ახალგაზრდების პროფესიული მოტივირების მიზნით, უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში: საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტსა და საქართველოს ეროვნულ უნივერსიტეტში ჩატარდა საჯარო ლექციები, შეხვედრები აკადემიურ პერსონალთან და სტუდენტებთან.

2025 წელს დასრულდა შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის დანერგვის საწყისი ეტაპი. 2025 წლის მონაცემებით საქართველოში 31 სერტიფიცირებული შიდა აუდიტორია. ჰარმონიზაციის ცენტრი აგრძელებს ამ მიმართულებით მუშაობას და 2026 წლისთვის მიზნად ისახავს სერტიფიცირების პროგრამის განახლებას, ფინანსთა სამინისტროს აკადემიასთან ერთად.

2025 წელს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტმა დაიწყო პროაქტიული მუშაობა და დანერგა სამუშაო-პრაქტიკული შეხვედრების ახალი ფორმატი - „დამმობილება“, რომელიც მიზნად ისახავს ქვეყნის შიგნით დაგროვილი წარმატებული გამოცდილების გამოყენებას სისტემური გაუმჯობესებისათვის.

საანგარიშო პერიოდში გრძელდებოდა თანამშრომლობა საერთაშორისო პლატფორმასთან - PEMPAL-თან, რომლის ფარგლებშიც ხდებოდა ახალი სასწავლო პროდუქტებისა და მიდგომების გაზიარება.

შესავალი

წინამდებარე ანგარიში მომზადებულია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის (შემდგომში - ჰარმონიზაციის ცენტრი) მიერ. ჰარმონიზაციის ცენტრი, „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, უზრუნველყოფს ქვეყნის საჯარო სექტორში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემისა და შიდა აუდიტის განვითარებას, შეფასებასა და კოორდინაციას.

ანგარიში წარმოადგენს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების ამჟამინდელი მდგომარეობის შეჯამებას. მასში განხილულია 2025 წელს განხორციელებული ღონისძიებები, აგრეთვე, „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული დაწესებულებების ფარგლებში რეფორმის საერთო პროგრესი და ძირითადი რეკომენდაციები.

წლიურ ანგარიშში წარმოდგენილი ინფორმაცია ეფუძნება ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეებისა და შიდა აუდიტის სუბიექტების მიერ მიწოდებული მონაცემების ანალიზს, ასევე, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების ახალი სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესში განხორციელებულ სიტუაციურ ანალიზს და 2025-2028 წლების სტრატეგიის შესრულების შესახებ ანგარიშებს.

ანგარიშის მიზანია საქართველოს მთავრობასა და სხვა შიდა და გარე დაინტერესებულ მხარეებს მიაწოდოს სანდო და სრულყოფილი ინფორმაცია სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის მიმდინარეობის, არსებული გამოწვევებისა და 2025 წლის სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულების სტატუსის შესახებ.

მისია

მენეჯერულ ანგარიშვალდებულებასა და კეთილსინდისიერებაზე დაფუძნებული საჯარო მმართველობის ხელშეწყობა, ქვეყნის სოციალური და ეკონომიკური კეთილდღეობის ასამაღლებლად.

მიზანი

საჯარო სექტორში პროდუქტიული, ეფექტიანი და მოქნილი შიდა კონტროლის სისტემის განვითარება და სრულყოფა, მენეჯერების მიერ უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების, შიდა აუდიტის ხარისხის უზრუნველყოფის პროგრამის შემუშავების და სერტიფიცირების ეროვნული სისტემის დანერგვის გზით.

ხედვა

ევროკავშირის წინაშე ასოცირების შესახებ შეთანხმებით ნაკისრი ვალდებულებების შესაბამისად, საქართველოს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის ჰარმონიზება საერთაშორისო სტანდარტებთან და საუკეთესო პრაქტიკასთან.

ჰარმონიზაციის ცენტრის გუნდი



გიული ჭკუასელი - საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი

გიული უკვე 15 წელზე მეტია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს გუნდის წევრია. გიულიმ დაამთავრა ESM-თბილისის (საქართველოს თავისუფალი უნივერსიტეტი) ბიზნეს-ადმინისტრირების საბაკალავრო პროგრამა (BBA) და გახლავთ საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის ბიზნეს-ადმინისტრირების მაგისტრი (MBA). ის ერთ-ერთი პირველია, ვინც ჰარმონიზაციის ცენტრს შექმნისთანავე შეუერთდა.



ირმა გელანტია-ახველიძე - საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილე

ირმას საჯარო სექტორში მუშაობის 26-წლიანი გამოცდილება აქვს. აქედან 15 წელზე მეტია მენეჯერული პოზიციიდან აქტიურად მუშაობს ქვეყნის საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ინსტიტუციური გაძლიერების მიმართულებით. აღნიშნულთან ერთად, დაკავებულია სამეცნიერო და საგანმანათლებლო საქმიანობით, 2016 წლიდან კითხულობს ლექციებს შიდა აუდიტის მიმართულებით, არის სულხან-საბა ორბელიანის უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, აქვს ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხი.



ელეონორა ლომინიძე - საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი

ელეონორა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ისტორიის ფაკულტეტის საბაკალავრო პროგრამის და საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის სამაგისტრო პროგრამის კურსდამთავრებულია; ამჟამად სწავლობს ტექნიკური უნივერსიტეტის საჯარო მმართველობის სადოქტორო პროგრამაზე. მას საჯარო სექტორში მუშაობის 15-წლიანი გამოცდილება აქვს. ელენორა ჰარმონიზაციის ცენტრში მუშაობს როგორც შიდა აუდიტის, ასევე ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემების დანერგვის მიმართულებით.



ცოტნე ხვიჩია - საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტი

ცოტნეს კარიერა დეპარტამენტში 2018 წელს სტაჟირებით დაიწყო, თუმცა ის მალევე გახდა გუნდის ძალიან აქტიური და საიმედო წევრი. ცოტნე აქტიურადაა ჩართული დეპარტამენტის ყველა მნიშვნელოვან პროექტში. ცოტნე ფლობს ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამართლის ბაკალავრისა და ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის საჯარო სამართლისა და პოლიტიკის მაგისტრის ხარისხს.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი კოორდინაცია

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის რეფორმის მიმართ მაღალი დონის პოლიტიკური მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად, „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭოს შექმნისა და მისი დებულების დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2024 წლის 11 ნოემბრის №383 დადგენილებით შეიქმნა **სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭო**.

საბჭოს შემადგენლობაში შედიან:

საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მოადგილე, რომელიც ამავდროულად საბჭოს თავმჯდომარეა; მინისტრის მოადგილეები ყველა ცენტრალური სამინისტროდან; საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის უფროსის მოადგილე; საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის (ჰარმონიზაციის ცენტრის) ხელმძღვანელი - საბჭოს მდივანი.

საბჭოს საქმიანობაში სათათბირო ხმის უფლების გარეშე მონაწილეობენ ასევე: საქართველოს სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის გენერალური აუდიტორის მოადგილე, აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის მინისტრი და აჭარის

ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის მინისტრი.

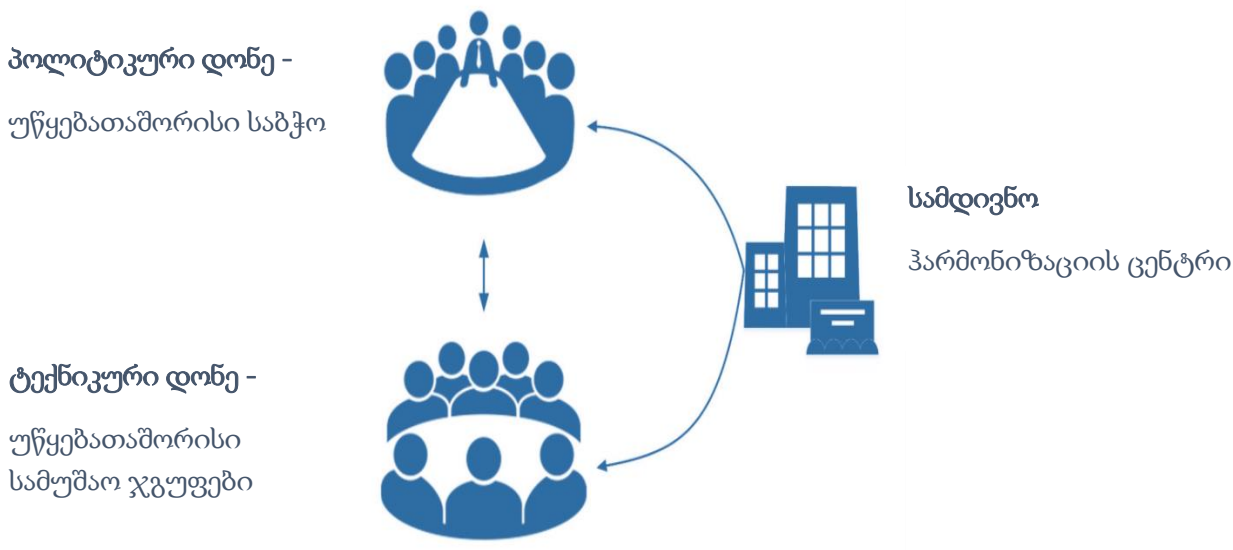
საბჭოს ამოცანებია:

ა) სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიისა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმ(ებ)ის შემუშავება და საქართველოს მთავრობისათვის წარდგენა, ასევე, საჭიროებისამებრ, მათი განახლება;

ბ) სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიისა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმ(ებ)ის შესრულების კოორდინაციის უზრუნველყოფა და მონიტორინგი.

ამასთან, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საბჭოს მიერ შექმნილია და ფუნქციონირებს ტექნიკური დონის **უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფი**, რომელშიც წარმოდგენილი არიან სხვადასხვა უწყების საფინანსო/ეკონომიკური ერთეულების წარმომადგენლები, შიდა აუდიტორები და რეფორმასთან დაკავშირებული სხვა მხარეები.

საბჭოს საქმიანობის ორგანიზაციულ და ტექნიკურ მხარდაჭერას უზრუნველყოფს **საბჭოს სამდივნო**. საბჭოს სამდივნოს უფლებამოსილებას ახორციელებს ჰარმონიზაციის ცენტრი.



2025 წლის განმავლობაში გაიმართა საკოორდინაციო საბჭოს ორი სხდომა და სამუშაო ჯგუფის ორი შეხვედრა. საბჭოს სხდომების დღის წესრიგი მოიცავდა სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2025-2028 წლების სტრატეგიისა და 2025-2026 წლების

სამოქმედო გეგმის განხილვასა და მოწონებას. რაც შეეხება სამუშაო ჯგუფის შეხვედრებს, პირველ შემთხვევაში, შეხვედრის მიზანი ასევე სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის განხილვას გულისხმობდა, მეორე შეხვედრის ფარგლებში კი მოხდა პროგრესის განხილვა და გაზიარება.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა

1.1 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის პროგრესი და ძირითადი გამოწვევები საქართველოს საჯარო სექტორში

საქართველოს კანონმდებლობა, კერძოდ, „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონი და მის საფუძველზე შემუშავებული „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქცია“, რომელიც დამტკიცებულია საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილებით, გულისხმობს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის სამეტაპიან მიდგომას, ესენია:

- ა) ფინანსური კონტროლი;
- ბ) მენეჯერული კონტროლი;
- გ) ფინანსური მართვა.

ფინანსური კონტროლის (პირველი ეტაპი) ეტაპის მიზანია, უფლებამოსილების დელეგირების გზით მოხდეს შესაბამისი მენეჯერების ანგარიშვალდებულებების ზრდა და დაწესებულების სახსრების მართვისა და კონტროლის საკითხებში ჩართულობა, ასევე, სხვადასხვა ხელმძღვანელი პირების ფინანსური ცნობიერების ამაღლება, რომლებიც

უშუალოდ არიან ჩართულნი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დაწესებულების მასშტაბით. ამის შედეგად, დაწესებულებაში უმჯობესდება ბიუჯეტის დაგეგმვის ხარისხი და ფინანსური კონტროლის მექანიზმები, რომლებიც ხელს უწყობს რესურსების ეკონომიურ, ეფექტურ და ეფექტიან გამოყენებას. აგრეთვე, აღსანიშნავია ისიც, რომ მენეჯერული უფლებამოსილების დელეგირება ხელს უწყობს მენეჯერის დაწესებულების საქმიანობის მართვაში ჩართულობის ხარისხის ზრდას. სისტემის დანერგვის მეორე ეტაპი - **მენეჯერული კონტროლი** პირდაპირ არის გადაჯაჭვული პირველ ეტაპთან, კერძოდ, პირველი ეტაპის ფარგლებში დანერგილი მექანიზმები წარმოადგენს აუცილებელ წინაპირობას მეორე ეტაპის დანერგვის წარმატებისთვის. იგი მოიცავს პირველ ეტაპზე განსაზღვრული მენეჯერული პასუხისმგებლობების სტრუქტურის გაუმჯობესებას გაზრდილი პასუხისმგებლობის დელეგირების საშუალებით, ასევე საოპერაციო ერთეულების ჩართულობის გაზრდას ეფექტიანი კონტროლის მექანიზმების შემუშავების, რისკის მართვისა და ანგარიშგების პროცესში.

საანგარიშო პერიოდში, შეიძლება ითქვას, რომ გაუმჯობესებულია ბიუჯეტის დაგეგმვის ხარისხი, კერძოდ, გაზრდილია მენეჯმენტის ჩართულობა მიზნების, საჭიროებებისა და საქმიანობის ძირითადი ინდიკატორების განსაზღვრის მიმართულებით, რაც აისახება შემუშავებული ბიუჯეტის, მათ შორის, პროგრამული ნაწილის ხარისხზე. თუმცა, გარდა ცალკეული გამონაკლისი უწყებებისა, ზოგადი სურათი არ აჩვენებს რაიმე ხელშესახებ პროგრესს საჯარო უწყებებში მენეჯერული კონტროლის მექანიზმების დანერგვის თვალსაზრისით. მეტიც, უწყებების ნაწილმა, რომლებსაც, მეტ-ნაკლებად ეფექტურად ჰქონდა დანერგილი

პირველი ეტაპით გათვალისწინებული მიდგომები, განხორციელებული ორგანიზაციული ცვლილებებისა თუ სხვა ფაქტორებით განპირობებული გამოწვევების გამო, განიცადა რეგრესი. აღნიშნული, შედარებით ცხადად არის თვალსაჩინო უფლებამოსილებების დელეგირებისა და ანგარიშვალდებულების სტრუქტურის, რისკის მართვის, დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციებთან საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებების გაფორმების მიმართულებით. ცენტრალური სამინისტროების დონეზე არსებული სურათი იხილეთ ცხრილ №1-ში.

ცხრილი №1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პროგრესი ცენტრალური სამინისტროების დონეზე

სამინისტრო	დელეგირების დოკუმენტი	FMC კოორდინატორი	რისკების ოფიცერი	რისკების რეესტრები	მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებები
ფინანსთა სამინისტრო	შემუშავებულია	განსაზღვრულია	განსაზღვრულია	შემუშავებულია	გაფორმებულია
თავდაცვის სამინისტრო	შემუშავებულია	განსაზღვრულია	განსაზღვრულია	შემუშავებულია	გაფორმებულია
ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო	შემუშავებულია პროექტის სახით	არ არის განსაზღვრული	არ არის განსაზღვრული	შემუშავებულია ნაწილობრივ	არ არის გაფორმებული
შინაგან საქმეთა სამინისტრო	შემუშავებულია პროექტის სახით	არ არის განსაზღვრული	არ არის განსაზღვრული	შემუშავებულია ნაწილობრივ	გაფორმებულია

კულტურის სამინისტრო	შემუშავებულია	განსაზღვრულია	არ არის განსაზღვრული	არ არის განსაზღვრული	გაფორმებულია
საგარეო საქმეთა სამინისტრო	არ არის შემუშავებული	არ არის განსაზღვრული	არ არის განსაზღვრული	არ არის შემუშავებული	გაფორმებულია
ინფრასტრუქტურის სამინისტრო	შემუშავებულია პროექტის სახით	არ არის განსაზღვრული	განსაზღვრულია	შემუშავებულია ნაწილობრივ	არ არის გაფორმებული
რეგიონული განვითარების სამინისტრო	შემუშავებულია პროექტის სახით	არ არის განსაზღვრული	არ არის შემუშავებული	არ არის შემუშავებული	სამინისტროს დაქვემდებარებაში არ არის სსიპ-ი.
იუსტიციის სამინისტრო	შემუშავებულია	არ არის განსაზღვრული	არ არის შემუშავებული	არ არის შემუშავებული	არ არის გაფორმებული
გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო	შემუშავებულია	განსაზღვრულია	განსაზღვრულია	შემუშავებულია	გაფორმებულია
განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტრო	შემუშავებულია	განსაზღვრულია	არ არის განსაზღვრული	შემუშავებულია ნაწილობრივ	გაფორმებულია
ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო	შემუშავებულია პროექტის სახით	არ არის განსაზღვრული	არ არის განსაზღვრული	არ არის შემუშავებული	არ არის გაფორმებული
სპორტის სამინისტრო	შემუშავებულია	განსაზღვრულია	არ არის განსაზღვრული	შემუშავებულია ნაწილობრივ	არ არის გაფორმებული

არსებული პროგრესის გათვალისწინებით, მიმდინარე ეტაპზე, არ არის რელევანტური ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მესამე ეტაპით - ფინანსური მართვა გათვალისწინებული მექანიზმების დანერგვის დაწყება. ეს ეტაპი მოიცავს

უწყებებში ხარჯვითი ცენტრების იდენტიფიცირებას. ხარჯვითი ცენტრი, თავის მხრივ, გულისხმობს დაწესებულების კონკრეტულ, იდენტიფიცირებად სტრუქტურულ დანაყოფს ან დაწესებულების სიტემაში შემავალ საბიუჯეტო ორგანიზაციას,

რომელიც აგენერიებს გარკვეულ სახსრებს და შესაბამისად, ახორციელებს არსებული რესურსების ხარჯვას, რაც მოითხოვს ფინანსურ ანალიზს და გაცილებით კომპლექსურ სტრატეგიულ დაგეგმვას. შესაბამისად, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, გამართულად მუშაობდეს

მენეჯერული კონტროლისა და ანგარიშვალდებულების მექანიზმები, რათა, დღის წესრიგში დადგეს ფინანსური მართვის ეტაპით გათვალისწინებული, თუნდაც ცალკეული კომპონენტების, დანერგვა და ინტეგრირება საჯარო უწყებების მენეჯმენტის პროცესში.

1.2 ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება

საჯარო დაწესებულებებში ქმედითი შიდა კონტროლის სისტემის დანერგვა მოითხოვს ორგანიზაციის მენეჯმენტისა და თანამშრომლების მნიშვნელოვან ძალისხმევას. შიდა კონტროლის ხარისხის შეფასება საჯარო უწყების მმართველი რგოლის ერთ-ერთი უპირატესი მოვალეობაა, რომელიც უნდა მოიცავდეს არამხოლოდ შიდა კონტროლის სისტემის მარეგულირებელ ნორმატიულ აქტებთან შესაბამისობის შეფასებას, არამედ ორგანიზაციის ეფექტურობასა და ეფექტიანობაზე, მეტიც, მიზნების მიღწევაზე მისი ზეგავლენის შეფასებას.

შიდა კონტროლის სისტემა ეფექტიანია, როცა იგი სრულადაა ინტეგრირებული საერთაშორისო სტანდარტებს, რომლებიც მოცემულია COSO¹-ის მიერ

საჯარო დაწესებულების საოპერაციო საქმიანობაში და მისი ხარისხი რეგულარულად ფასდება.

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ხარისხის შესაფასებლად და საჯარო უწყებებში შიდა კონტროლის მექანიზმების ფუნქციონირების თაობაზე სათანადო დასკვნების გამოსატანად, ჰარმონიზაციის ცენტრს შემუშავებული აქვს ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასების სახელმძღვანელო. დოკუმენტი ეყრდნობა სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის მარეგულირებელ ადგილობრივ კანონმდებლობას და

შემუშავებული შიდა კონტროლის ინტეგრირებული მოდელის სახით.

¹ [შიდა კონტროლის ინტეგრირებული მოდელი](#)

შეფასება შეიძლება განხორციელდეს ისეთი მიდგომებით, როგორცაა:

- ა) თვითშეფასება;
- ბ) მსგავსი ორგანიზაციის მიერ შეფასება;
- გ) გარე შემფასებლების (კონსულტანტების) მიერ შეფასება; და
- დ) ზემოაღნიშნული მიდგომების ნაზავი.

საანგარიშო პერიოდში საქართველოს ფინანსთა სამინისტროში განხორციელდა შეფასება ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სრული დიაგნოსტიკური თვითშეფასების გზით. თვითშეფასების პირველ და ფუნდამენტურ ნაბიჯს წარმოადგენდა გადაწყვეტილების მიღება შეფასების განხორციელების თაობაზე. ფინანსთა სამინისტროს მაღალი მენეჯმენტის ნება აღნიშნული

მიმართულებით გამოიხატა საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანებით თვითშეფასების განხორციელების პროცესის მაკოორდინირებელი სამუშაო ჯგუფის შექმნით. შესაბამისად, სამუშაო ჯგუფის წევრების მიერ დაიგეგმა უშუალოდ შეფასება.

პირველ ეტაპზე, სამაგიდე კვლევის ფარგლებში, მოხდა სამინისტროს ძირითადი მარეგულირებელი ჩარჩოსა და გარემოს გაანალიზება. თვითშეფასების მასშტაბი მოიცავდა ფინანსთა სამინისტროს ცენტრალურ აპარატს. შეფასდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის **5 კომპონენტი** და მათ ქვეშ დაჯგუფებული, ჯამში, **17 პრინციპი**. შეფასება განხორციელდა თითოეული პრინციპისათვის შემუშავებული კრიტერიუმების მეშვეობით (იხილეთ ცხრილი №2).

ცხრილი №2. შეფასების კრიტერიუმები

კომპონენტი		პრინციპი		შეფასებული კრიტერიუმის რაოდენობა
1	კონტროლის გარემო	1	კეთილსინდისიერება და ეთიკური ღირებულებები	8
		2	საზედამხედველო უფლებამოსილებების განხორციელება	7
		3	ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილებების განსაზღვრა	8
		4	პროფესიული კომპეტენციები	10
		5	მენეჯერული ანგარიშვალდებულება	6
2	რისკების მართვა	6	მიზნების განსაზღვრა	11
		7	რისკების განსაზღვრა და ანალიზი	9
		8	კორუფციის რისკების შეფასება	5
		9	რისკების პროფილში ცვლილებების მონიტორინგი	4
3	კონტროლის ღონისძიებები	10	კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება	56
		11	საინფორმაციო ტექნოლოგიების ზოგადი კონტროლის ღონისძიებების შერჩევა და შემუშავება	8
		12	კონტროლის ღონისძიებების გამოყენება	64
4	ინფორმაცია და კომუნიკაცია	13	რელევანტური და ხარისხიანი ინფორმაციის მოპოვება, გენერირება და გამოყენება	5
		14	სათანადო შიდა კომუნიკაცია	8
		15	სათანადო გარე კომუნიკაცია	5
5	მონიტორინგი	16	უწყვეტი მონიტორინგი და შეფასება	11
		17	გამოვლენილი ნაკლოვანებების კომუნიკაცია და მათზე რეაგირება	5

თითოეული კომპონენტის შეფასება მოხდა პრინციპების მიხედვით

მინიჭებული ქულების საფუძველზე, განსაზღვრული ფორმულით.

პრინციპები შეფასდა ნულიდან ოთხ ქულამდე, სადაც ნული აღნიშნავს

უმდაბლეს შეფასებას, ხოლო ოთხიანი - უმაღლესს.

ქულა	განმარტება
0	არ არის დანერგილი მოცემული კომპონენტის კრიტერიუმები.
1 არაფორმალური	ორგანიზაციაში დანერგილია არაფორმალური პროცესები და არაორგანიზებული კონტროლები/პრაქტიკები. შეინიშნება დიდი რაოდენობით კონტროლების დიზაინისა და ოპერაციული ეფექტიანობის ხარვეზები.
2 განსაზღვრული	ორგანიზაციაში დანერგილია არაფორმალური პროცესები და მეტად ორგანიზებული კონტროლები/პრაქტიკები. შეინიშნება მცირე რაოდენობით კონტროლების დიზაინისა და ოპერაციული ეფექტიანობის ხარვეზები.
3 ფორმალიზებული	ორგანიზაციაში დანერგილია ფორმალიზებული პროცესები და სრულყოფილი/ორგანიზებული კონტროლები/პრაქტიკები.
4 ოპტიმალური	ორგანიზაციაში დანერგილია ფორმალიზებული პროცესები და სრულყოფილი/ორგანიზებული კონტროლები/პრაქტიკები, რომლის ეფექტიანობა გაზომვადია წინასწარ განსაზღვრული სამიზნე მაჩვენებლების გამოყენებით და ხორციელდება მისი მუდმივი გაუმჯობესება.

თვითშეფასების მეორე ეტაპზე დაიგეგმა ინდივიდუალური შეხვედრები სამინისტროს სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულთან და განისაზღვრა დოკუმენტაცია, რომელიც დამატებით გაანალიზდა თვითშეფასების ფარგლებში.

თვითშეფასების შედეგები ფინანსთა სამინისტროსთვის შეიძლება შეფასდეს როგორც მისაღები და დამაკმაყოფილებელი. თვითშეფასებამ აჩვენა, რომ მრავალ წინსვლასთან ერთად, არსებობს არაერთი მიმართულება და საკითხი, რომლებსაც გააჩნია შემდგომი გაუმჯობესების

შესაძლებლობაც. თვითშეფასების შედეგების გათვალისწინებით, სამინისტრო შეიმუშავებს კონკრეტულ სამოქმედო გეგმას ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის მეტად გაძლიერებისთვის, რომელშიც აისახება რეაგირების ნაბიჯები ყველა გამოწვევასთან მიმართებით, შესაბამისი თანმიმდევრობისა და ვადების გათვალისწინებით. აღნიშნული, შეიძლება ითქვას, წარმოადგენს კონკრეტულ გზამკვლევს ორგანიზაციისათვის, რათა მან მნიშვნელოვნად გააძლიეროს შიდა კონტროლის სისტემის ხარისხი.

ჰარმონიზაციის ცენტრი გეგმავს მსგავს შეფასებებს კოორდინაცია გაუწიოს სხვა ცენტრალურ სამინისტროებში და მუნიციპალიტეტების ნაწილში,

ცხადია, იმ შემთხვევაში თუ უწყებების მხრიდან იარსებებს შესაბამისი მოტივაცია.

1.3 ფინანსური მართვის და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელო

შიდა კონტროლის სისტემა წარმოადგენს დაწესებულების მენეჯერული, ფინანსური და სხვა სახის კონტროლის მექანიზმების ერთობლიობას, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მეთოდებს, პროცედურებს, აგრეთვე შიდა აუდიტის ფუნქციას, რომელიც ყალიბდება, რათა დაეხმაროს დაწესებულებას, მიაღწიოს თავის მიზნებს და კანონიერად, გამჭვირვალედ, ეკონომიურად და ეფექტიანად წარმართოს თავისი საქმიანობა. განსხვავებით შიდა აუდიტისგან, ფინანსური მართვა და კონტროლი შედარებით კომპლექსური და არა მკაცრად სტანდარტიზებული სისტემაა. შესაბამისად, მუდმივად არსებობს კითხვები, რომლებზეც უნივერსალური და ყველა უწყებისთვის გამოსადეგი პასუხების მოძიება, როგორც წესი, შეუძლებელია. კანონმდებლობაც კი ადგენს, რომ თითოეულმა დაწესებულებამ უნდა შეიმუშავოს ფინანსური მართვისა და კონტროლის საკუთარი სისტემა, თუმცა, ცხადია, აღნიშნულ პროცესში

მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული კანონმდებლობის საფუძველზე და ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ შემუშავებული ინსტრუქციები.

იმისათვის, რომ საჯარო სამსახურის მენეჯერებისა და საჯარო მოსამსახურეებისათვის შექმნილიყო მეთოდოლოგიური ბაზა, რომელიც მიმართულებას მისცემდა მათ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის პროცესში, ჰარმონიზაციის ცენტრმა, განვითარების პარტნიორებთან ერთად, ჯერ კიდევ 2018 წელს შეიმუშავა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სახელმძღვანელო, კანონმდებლობისა და საერთაშორისო სტანდარტების გათვალისწინებით. თუმცა, გარკვეული პერიოდის შემდეგ, აღნიშნული სახელმძღვანელოთი შექმნილი დამატებითი ღირებულების შეფასებისას, გამოჩნდა, რომ არსებობდა დიდი გამოწვევა მისი გამოყენების თვალსაზრისით, რაც განპირობებული იყო, ძირითადად, პრაქტიკული მითითებების ნაკლებობით. შესაბამისად, მიღებულ იქნა

გადაწყვეტილება სახელმძღვანელოს სრულად გადამუშავების შესახებ.

2025 წლის განმავლობაში, NAFE-ის მხარდაჭერით და საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით, შემუშავდა განახლებული ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელო. სახელმძღვანელოზე მუშაობის პროცესში მთავარი კრიტერიუმი იყო მომხმარებლებზე, ანუ საჯარო სამსახურის მენეჯერებსა და საჯარო მოსამსახურეებზე ორიენტირებულობა. განხორციელდა საერთაშორისო ექსპერტების ვიზიტი საქართველოში უშუალოდ აღნიშნული ფოკუსით, რათა მკაფიოდ მომხდარიყო ყველა ძირითადი საჭიროების იდენტიფიცირება. ვიზიტის ფარგლებში შედგა შეხვედრები რეფორმასთან დაკავშირებულ

მხარეებთან. შემდგომ ეტაპზე კი დაიწყო უშუალოდ სახელმძღვანელოს ტექსტზე მუშაობა. განსხვავებით წინა რედაქციისაგან, მაქსიმალურად შემცირდა თეორიული თავების/ქვეთავების წილი სახელმძღვანელოში, კონკრეტული ნაბიჯების დონეზე ჩამოყალიბდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის ფარგლებში განსახორციელებელი ღონისძიებები; ასევე, დოკუმენტს დაემატა ტექნიკური დანიშნულების დანართები (სხვადასხვა ფორმები), რომელთა გამოყენებაც შეეძლება მენეჯერებს. უახლოეს მომავალში დაგეგმილია სახელმძღვანელოს დაკაბადონება და გასაჯაროვება. სახელმძღვანელოს სტრუქტურა გამოიყურება შემდეგნაირად:

ცხრილი №3. ფინანსური მართვის და კონტროლის სისტემის სახელმძღვანელოს სტრუქტურა

I ბლოკი	II ბლოკი	III ბლოკი	IV ბლოკი	V ბლოკი
მიმოხილვა/შესავალი	დეცენტრალიზებული მენეჯერული ანგარიშვალდებულება	საერთაშორისოდ აღიარებული შიდა კონტროლის ჩარჩოები	ფინანსური მართვა და კონტროლი პრაქტიკაში	დანართები
<ul style="list-style-type: none"> რა არის FMC? რატომ არის FMC მნიშვნელოვანი? FMC-ის მარეგულირებელი ჩარჩო FMC-ის პოლიტიკის ჩარჩო მმართველობა და მისი მნიშვნელობა 		<ul style="list-style-type: none"> COSO-ს შიდა კონტროლის ინტეგრირებული მოდელი; „სამი ხაზის“ მოდელი. 	<ul style="list-style-type: none"> ძირითადი „მოთამაშეების“ როლები და პასუხისმგებლობები; კონკრეტული ნაბიჯები უწყებაში FMC-ის დასანერგად; FMC-ის სამეტაპიანი დანერგვა. 	<ul style="list-style-type: none"> მიზნების განსაზღვრის სახელმძღვანელო; საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების შესახებ შეთანხმებების სახელმძღვანელო; რისკის მართვის სახელმძღვანელო; FMC-ის სიმწიფის შეფასების კითხვარი; FMC წლიური ანგარიშის ფორმატი/განაცხადი შიდა კონტროლის შესახებ.

შიდა აუდიტი

2.1 ადამიანური რესურსები შიდა აუდიტში

საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტიანობა და განვითარების შესაძლებლობები პირდაპირ კავშირშია იმ ადამიანურ კაპიტალთან, რომელიც შიდა აუდიტის ფუნქციას ასრულებს.

ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ 2025 წლის კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშის მიზნებისათვის შემუშავდა კითხვარი, რომელიც ელექტრონული ფორმით გაეგზავნა საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის სუბიექტებს. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 100 შიდა აუდიტის სუბიექტმა.

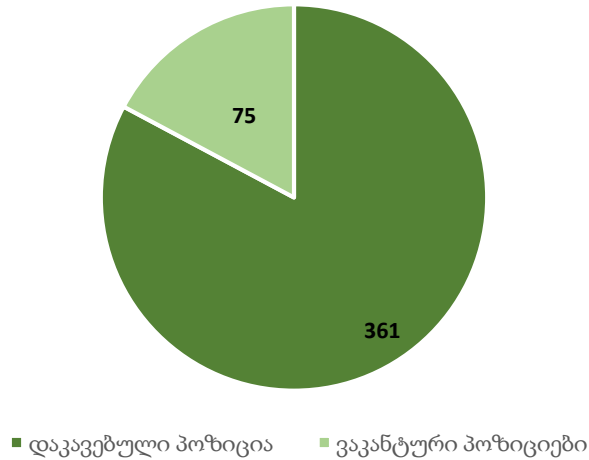
2025 წლის მონაცემებით, შიდა აუდიტის ფუნქციის შესასრულებლად სამტატო ნუსხით, რომელიც ვაკანტურ პოზიციებსაც მოიცავს, სულ გათვალისწინებული იყო **436 შიდა აუდიტორი**. უშუალოდ დასაქმებულთა რაოდენობა არის **361**, ვაკანტური კი **75** ერთეულია.

მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას იმას, რომ სერტიფიცირების პროგრამა გაიარა 50 შიდა აუდიტორმა და **31 გახდა სერტიფიცირებული** შიდა აუდიტორი, ხოლო სერტიფიცირების პროცესი ეტაპობრივად მოიცავს მთელ საჯარო სექტორს.

სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის მრავალწლიანი მიზანმიმართული პოლიტიკის შედეგად, შესაძლებელი გახდა ინსპექტირების ფუნქციის შიდა აუდიტის საქმიანობისაგან გამიჯვნა.

მიუხედავად ამისა, გარკვეული გამონაკლისი სუბიექტების გარდა, ინსპექტირება კვლავ რჩება შიდა აუდიტის დეპარტამენტის შემადგენელ სამმართველოდ. 2025 წლის მდგომარეობით, ინსპექტირების მიმართულებით ჯამში **114** თანამშრომელია დასაქმებული.

დიაგრამა №1. შიდა აუდიტის სამტატო რესურსი 100 სუბიექტში



ადამიანური რესურსის მობილობა სისტემისათვის ერთ-ერთ ცენტრალურ გამოწვევად რჩება, რასაც ადასტურებს ის გარემოება, რომ წლის განმავლობაში პოზიცია 47 აუდიტორმა დატოვა, მათ შორის, 4 სერტიფიცირებული სპეციალისტი იყო. საგულისხმოა, რომ 21 შემთხვევაში, კონკურსის გამოცხადების მიუხედავად, კანდიდატის შერჩევა ვერ მოხერხდა, რის გამოც 2025 წლის დასასრულისათვის კვლავ ვაკანტური რჩება პოზიციები.

სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტმა საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული პროფესიული დეფიციტის შემცირების მიზნით, აქტიური მოლაპარაკებები დაიწყო უმაღლეს საგანმანათლებლო

დაწესებულებებთან. აღნიშნული თანამშრომლობა მიზნად ისახავს კვალიფიციური კადრების მომზადებასა და შიდა კონტროლისა და აუდიტის სფეროში პროფესიული პოტენციალის გაძლიერებას.

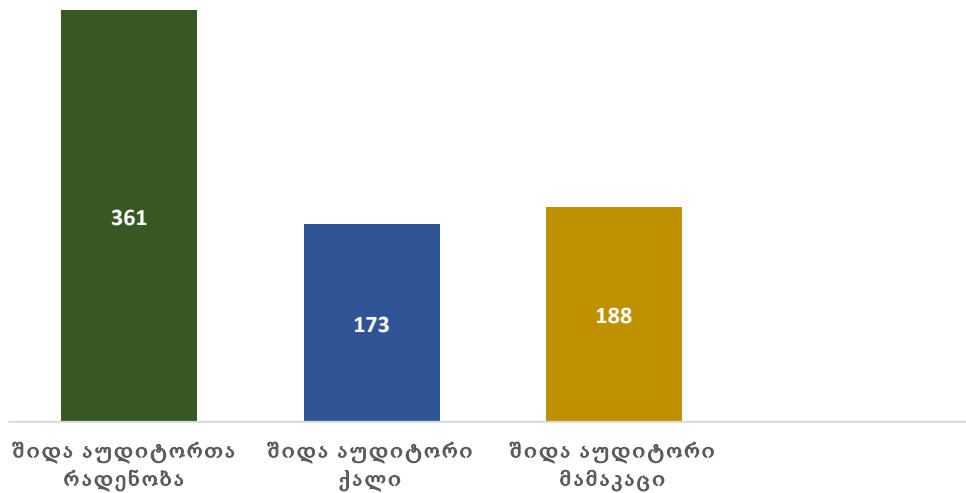
აღნიშნული პროცესის ფარგლებში, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის პოპულარიზაციის, ასევე შიდა აუდიტისა და შიდა კონტროლის მიმართულებით ცნობიერებისა და ინტერესის ზრდის მიზნით, გაიმართა შეხვედრები როგორც აკადემიურ პერსონალთან, ასევე სტუდენტებთან. შეხვედრების ფორმატში განხილულ იქნა დარგის მნიშვნელობა, კარიერული შესაძლებლობები და თანამედროვე გამოწვევები.

უმადლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან კომუნიკაციის დაწყება წარმოადგენს მნიშვნელოვან ნაბიჯს ამ მიმართულებით, რაც ხელს შეუწყობს აკადემიური სივრცისა და საჯარო სექტორის დაახლოებას, ცოდნის გაზიარებას და პრაქტიკაზე ორიენტირებული განათლების განვითარებას. აღნიშნული თანამშრომლობა გრძელვადიან პერსპექტივაში დადებითად აისახება როგორც შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე, ასევე საჯარო სექტორში

ეფექტიანი შიდა კონტროლის სისტემების ჩამოყალიბებაზე (დეტალური ინფორმაცია, იხილეთ თავი 3.3).

გენდერულ ჭრილში დასაქმებულთა გადანაწილება შედარებით ბალანსირებულია, **173 ქალსა და 188 მამაკაცს** მოიცავს, თუმცა მენეჯერულ, გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე ქალთა წარმომადგენლობა **30** თანამშრომლით შემოიფარგლება.

დიაგრამა №2. საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორთა სტატისტიკა გენდერულ ჭრილში



რაც შეეხება სერტიფიცირებულ შიდა აუდიტორთა რაოდენობას, დღეის მდგომარეობით საქართველოში 31 სერტიფიცირებული შიდა აუდიტორია.

წარმოდგენილი მონაცემების ანალიზი აჩვენებს, რომ შიდა აუდიტის სისტემის მდგრადობა და ეფექტიანობა პირდაპირ არის დამოკიდებული ადამიანური რესურსების ხარისხსა და სტაბილურობაზე. კვალიფიციური და მოტივირებული კადრების არსებობა წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ წინაპირობას აუდიტის მაღალი

ხარისხის უზრუნველსაყოფად, რაც, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს საჯარო მმართველობის გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულებაზე.

ამავდროულად, გამოვლენილი გამოწვევები, მათ შორის, ვაკანტური პოზიციების არსებობა, კადრების გადინება და სერტიფიცირებული სპეციალისტების შეზღუდული რაოდენობა, მიუთითებს სისტემაში საკადრო პოლიტიკის გაძლიერების აუცილებლობაზე.

2.2 შიდა აუდიტის მიერ შექმნილი დამატებითი ღირებულება-ტენდენციები

თანამედროვე საჯარო მმართველობაში შიდა აუდიტის ფუნქცია მნიშვნელოვან ტრანსფორმაციას განიცდის და მისი როლი სცილდება ტრადიციულ საკონტროლო ჩარჩოებს. დღევანდელ გარემოში შიდა აუდიტი აქტიურად მონაწილეობს ორგანიზაციისთვის დამატებითი ღირებულების შექმნაში, რაც გამოიხატება შემდეგი ძირითადი ტენდენციებით:

პირველ რიგში, მკვეთრად იზრდება რისკზე ორიენტირებული აუდიტის მნიშვნელობა. შიდა აუდიტის საქმიანობა ფოკუსირებულია ორგანიზაციის წინაშე არსებული ყველაზე მნიშვნელოვანი და

სტრატეგიული რისკების იდენტიფიცირებასა და შეფასებაზე, რაც უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტიან განაწილებას და რისკების დროულ მართვას.

მეორე მნიშვნელოვანი ტენდენციაა მონაცემთა ანალიტიკისა და ტექნოლოგიური ინსტრუმენტების აქტიური გამოყენება. შიდა აუდიტი იყენებს მონაცემთა ანალიზს, ავტომატიზაციასა და უწყვეტი აუდიტის მეთოდებს, რაც ზრდის აუდიტის სიზუსტეს, ეფექტიანობას და შესაძლებელს ხდის რეალურ დროში მონიტორინგს.

ასევე აღსანიშნავია შიდა აუდიტის საკონსულტაციო როლის გაძლიერება. თანამედროვე პრაქტიკაში შიდა აუდიტი არ შემოიფარგლება მხოლოდ კონტროლის ფუნქციით და აქტიურად მონაწილეობს პროცესების გაუმჯობესებასა და მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების მხარდაჭერაში, რაც პირდაპირ უწყობს ხელს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდას.

განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და კიბერუსაფრთხოების აუდიტი. ციფრული ტრანსფორმაციის პირობებში შიდა აუდიტი უზრუნველყოფს IT სისტემების სანდოობის, მონაცემთა დაცვისა და კიბერრისკების შეფასებას, რაც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მდგრადობისთვის.

თანამედროვე ტენდენციებში ასევე გამოიკვეთება გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობის (ESG) საკითხების ინტეგრაცია შიდა აუდიტის პროცესებში. ეს მიმართულება ხელს უწყობს ორგანიზაციის გრძელვადიანი მდგრადობისა და პასუხისმგებლიანი მმართველობის განვითარებას.

დამატებით, ფართოდ ინერგება „Agile“ მიდგომები, რაც უზრუნველყოფს აუდიტის პროცესის მოქნილობას და სწრაფ ადაპტაციას ცვლილებებთან. აღნიშნული მიდგომა ზრდის შიდა აუდიტის ოპერატიულობას და მის შესაბამისობას დინამიკურ ბიზნეს გარემოსთან.

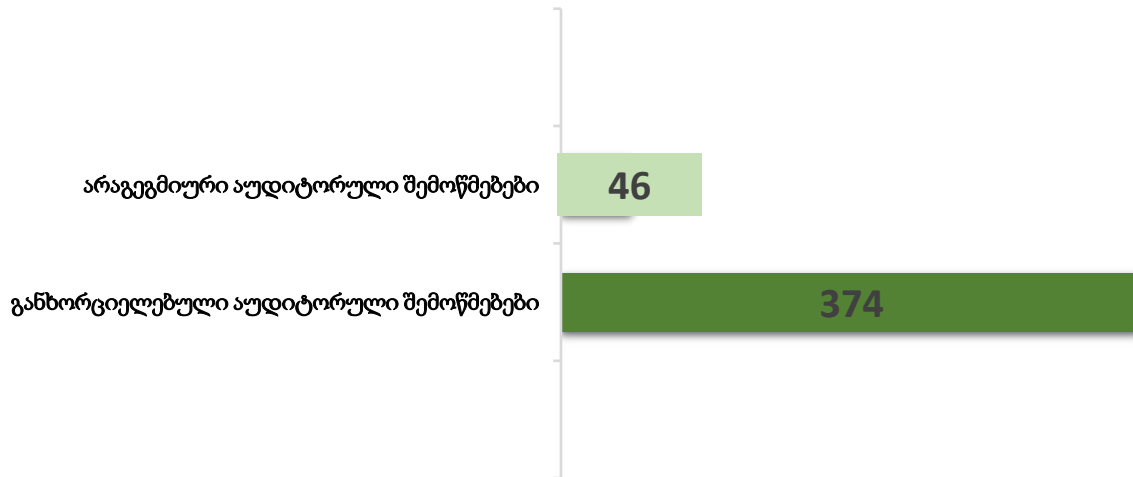
აღსანიშნავია შიდა აუდიტის როლის ტრანსფორმაცია სტრატეგიულ პარტნიორად. შიდა აუდიტი თანამშრომლობს მენეჯმენტთან და სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას და ღირებულების შექმნას.

შედეგად, შიდა აუდიტის თანამედროვე ტენდენციები მკაფიოდ მიუთითებს მის როლზე, როგორც არა მხოლოდ კონტროლის მექანიზმზე, არამედ ორგანიზაციის განვითარების, რისკების მართვისა და დამატებითი ღირებულების შექმნის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტზე.

2025 წლის შიდა აუდიტის მონაცემების ანალიზმა გამოკვეთა, რომ რისკზე ორიენტირებული მიდგომის საფუძველზე 2025 წლის განმავლობაში დაიგეგმა **412** აუდიტორული შემოწმება. საანგარიშო პერიოდში განხორციელდა **374** გეგმიური აუდიტორული შემოწმება და, დამატებით, **46** არაგეგმიური აუდიტორული შემოწმება.

აღნიშნული მაჩვენებლები მიუთითებს იმაზე, რომ შიდა აუდიტის ფუნქცია აქტიურად რეაგირებს როგორც წინასწარ განსაზღვრულ პრიორიტეტებზე, ისე წარმოქმნილ რისკებსა და საჭიროებებზე. არაგეგმიური შემოწმებების რაოდენობა ასევე ასახავს სისტემის მოქნილობასა და შესაძლებლობას, ოპერატიულად უპასუხოს მიმდინარე გამოწვევებს.

დიაგრამა №3. განხორციელებული აუდიტორული შემოწმებები



ჰარმონიზაციის ცენტრის მნიშვნელოვანი ძალისხმევით, შიდა აუდიტის სუბიექტების დებულებებით განისაზღვრა როგორც მარწმუნებელი, ისე საკონსულტაციო საქმიანობის ცნებები, რამაც მნიშვნელოვანი საფუძველი შექმნა შიდა აუდიტის ფუნქციის თანამედროვე სტანდარტებთან დაახლოებისათვის.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ შიდა აუდიტი, როგორც ორგანიზაციის ბიზნეს-პარტნიორი და მრჩეველი, სულ უფრო აქტიურად იყენებს საკონსულტაციო მანდატს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის ხელშესაწყობად. აღნიშნული მიდგომა ფართოდ არის დანერგილი საერთაშორისო პრაქტიკაში და თანდათან იმკვიდრებს თავს საქართველოს საჯარო სექტორშიც.

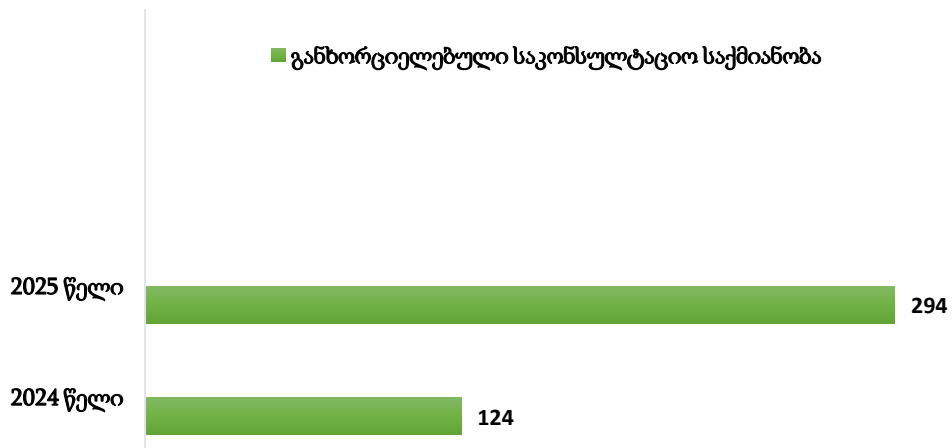
საკონსულტაციო ფუნქციის გაძლიერება ხელს უწყობს არამხოლოდ რისკების იდენტიფიცირებასა და მართვას, არამედ ორგანიზაციული პროცესების გაუმჯობესებას, გადაწყვეტილებების მიღების ხარისხის ზრდასა და დამატებითი ღირებულების შექმნას. შედეგად, შიდა აუდიტი უფრო მეტად გარდაიქმნება პრევენციულ და განვითარების მხარდამჭერ მექანიზმად, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის მისი როლის სტრატეგიულ მნიშვნელობას.

2025 წლის განმავლობაში განხორციელდა 294 ფორმალიზებული საკონსულტაციო საქმიანობა, რაც, 2024 წელთან შედარებით, თითქმის ორჯერ აღემატება წინა პერიოდის მაჩვენებელს (124 კონსულტაცია). ეს ტენდენცია მიუთითებს იმაზე, რომ

დაწესებულებების ხელმძღვანელობა შიდა აუდიტს აღიქვამს როგორც სანდო მრჩეველს, რომელიც ეხმარება მათ

რისკების პრევენციასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

დიაგრამა №4. შიდა აუდიტის საკონსულტაციო მანდატი



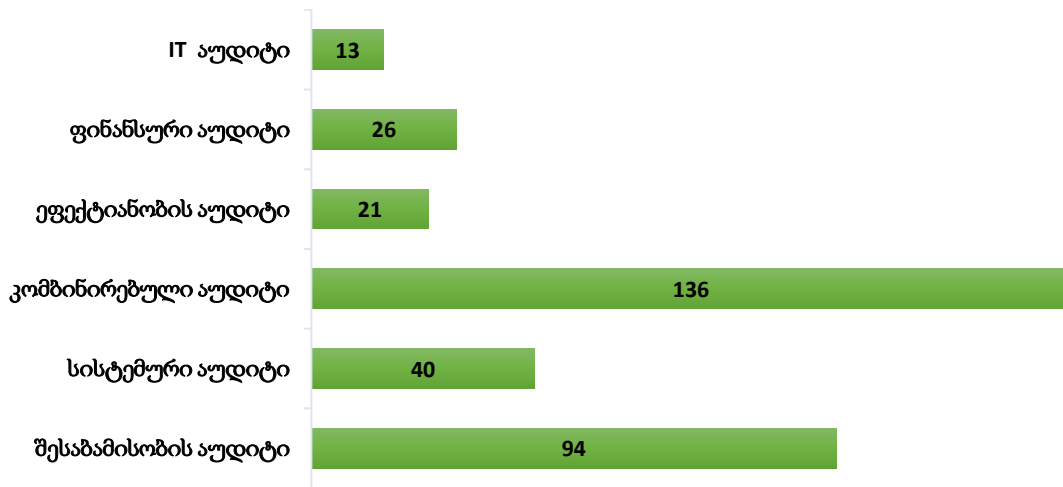
საბოლოო ჯამში, შიდა აუდიტის საქმიანობა 2025 წელს ორიენტირებული იყო არა მხოლოდ შემოწმებაზე, არამედ სისტემურ განვითარებასა და ეფექტიანობის ზრდაზე.

2025 წლის ტენდენცია აუდიტორული შემოწმებების სახეების მიხედვით წარმოდგენილია დიაგრამა №5-ზე.

ანალიზი მიუთითებს, რომ 2025 წელს განხორციელებულ აუდიტორულ

შემოწმებებში ტრადიციულად, წამყვან პოზიციას კვლავ იკავებს შესაბამისობისა და ფინანსური აუდიტი, მათ შორის, ე.წ. „კომბინირებული“ ფორმით, როდესაც შიდა აუდიტორები ერთი აუდიტორული შემოწმების ფარგლებში იყენებენ როგორც შესაბამისობის, ასევე ფინანსური აუდიტის მიდგომებს.

დიაგრამა №5. შიდა აუდიტორული შემოწმებები სახეების მიხედვით 2025



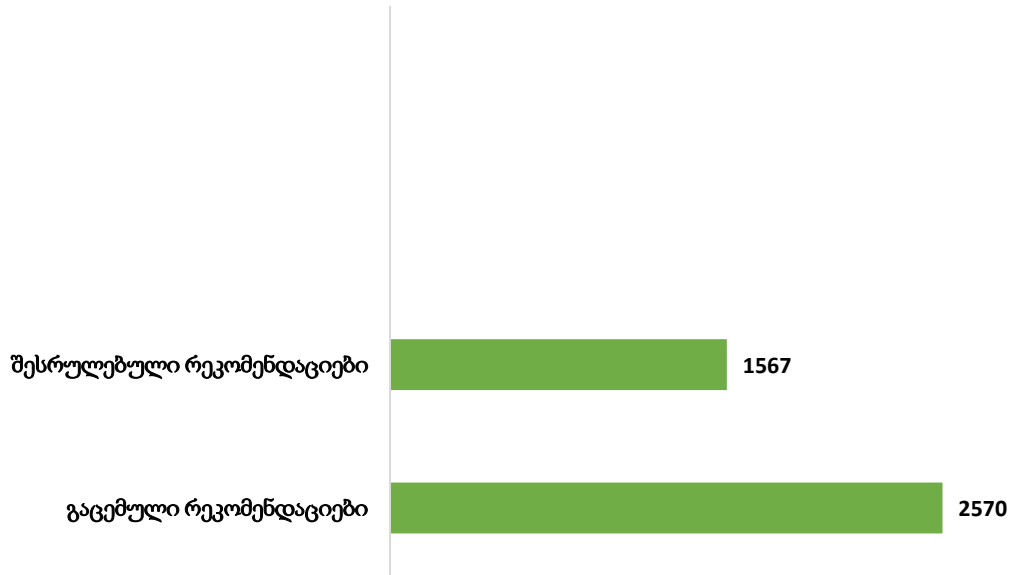
ამასთან, ეფექტიანობის, სისტემური და ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტის წილი კვლავ შედარებით მცირეა, რაც მიუთითებს აღნიშნული მიმართულებების შემდგომი განვითარების და გაძლიერების საჭიროებაზე.

2025 წლის განმავლობაში გაცემული რეკომენდაციების რაოდენობა, რომელთა შესრულების ვადად განსაზღვრული იყო 2025 წელი (მათ შორის, წინა პერიოდებში გაცემული რეკომენდაციებიც), შეადგენდა 2570-ს. აღნიშნული რეკომენდაციებიდან შესრულებულია 1567, რაც საერთო რაოდენობის დაახლოებით 61%-ს შეადგენს. აღსანიშნავია, რომ რიგ შემთხვევებში, მონიტორინგის პროცესი ჯერ კიდევ არ არის დასრულებული, რაც ნიშნავს, რომ საბოლოო შესრულების მაჩვენებელი შესაძლოა გაიზარდოს.

ზემოაღნიშნული მონაცემები მიუთითებს იმაზე, რომ აუდიტის მიგნებები არ ატარებს მხოლოდ ფორმალურ ხასიათს, არამედ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციული პროცესების გაუმჯობესებაში. რეკომენდაციების შესრულების შედარებით მაღალი მაჩვენებელი ადასტურებს, რომ აუდიტის შედეგები რეალურად აისახება პრაქტიკულ საქმიანობაზე, ხელს უწყობს რისკების დროულ იდენტიფიცირებასა და პრევენციას, აგრეთვე მართვის სისტემების ეფექტიანობის ზრდას.

ამასთან, დარჩენილი რეკომენდაციების შეუსრულებლობა და მიმდინარე მონიტორინგის პროცესები მიუთითებს გარკვეულ გამოწვევებზე, რაც საჭიროებს დამატებით ყურადღებასა და კონტროლის მექანიზმების გაძლიერებას.

დიაგრამა №6. რეკომენდაციების შესრულების დინამიკა 2025



საბოლოო ჯამში, შიდა აუდიტის ეფექტიანობის შეფასება დღეს აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ გაცემული რეკომენდაციების რაოდენობრივი მაჩვენებლით. გაცილებით მნიშვნელოვანია ის რეალური შედეგები, რომლებიც მისი საქმიანობის შედეგად მიიღწევა - ინსტიტუციური პროცესების გაუმჯობესება, რისკების შემცირება, მართვის ხარისხის ზრდა და ორგანიზაციისათვის დამატებითი ღირებულების შექმნა.

თანამედროვე მიდგომების ფარგლებში, შიდა აუდიტი განიხილება არა მხოლოდ კონტროლის მექანიზმად, არამედ როგორც მმართველობითი სისტემის მნიშვნელოვანი მხარდამჭერი და განვითარებაზე ორიენტირებული ფუნქცია. სწორედ ამგვარი ტრანსფორმაცია აყალიბებს შიდა აუდიტს ორგანიზაციის ერთ-ერთ სტრატეგიულ კომპონენტად, რომელიც აქტიურად მონაწილეობს მის ეფექტიან ფუნქციონირებაში, წარმატებასა და მდგრად განვითარებაში.

2.3 შიდა აუდიტის მომსახურების ხარისხი

შიდა აუდიტის მომსახურების ხარისხი წარმოადგენს ერთ-ერთ ცენტრალურ ელემენტს შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტების სისტემაში და განსაზღვრავს არამხოლოდ აუდიტის ფუნქციის შესაბამისობას პროფესიულ მოთხოვნებთან, არამედ მის რეალურ ღირებულებას ორგანიზაციისათვის. აღნიშნული საკითხის ანალიზი შესაძლებელია გლობალური

სტანდარტების ისეთი კომპონენტების საფუძველზე, როგორცაა სტანდარტები 8.3 და 8.4, აგრეთვე პრინციპი 12, რომლებიც განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ ხარისხის უზრუნველყოფასა და შიდა აუდიტის უწყვეტ გაუმჯობესებაზე (იხ. ცხრილი № 4.)

ცხრილი № 4. შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტები

პრინციპი 12 ხარისხის გაუმჯობესება	სტანდარტი 12.1 ხარისხის შიდა შეფასება	სტანდარტი 12.2 საქმიანობის შეფასება	სტანდარტი 12.3 აუდიტორული შემოწმების ზედამხედველობა და გაუმჯობესება
პრინციპი 8 საბჭოს მიერ ზედამხედველობის განხორციელება	სტანდარტი 8.3. ხარისხი	სტანდარტი 8.4 ხარისხის გარე შეფასება	

გლობალური სტანდარტების პრინციპი 12 გულისხმობს, რომ შიდა აუდიტის ფუნქცია უნდა იყოს ორიენტირებული ხარისხზე და მუდმივ განვითარებაზე. ეს მოიცავს როგორც შიდა პროცესების სისტემატურ შეფასებას, ისე გარე დამოუკიდებელი შეფასებების განხორციელებას, რაც უზრუნველყოფს აუდიტის საქმიანობის შესაბამისობას საერთაშორისო პრაქტიკასთან. ამავე პრინციპის ფარგლებში, ხარისხი განიხილება არა როგორც ერთჯერადი

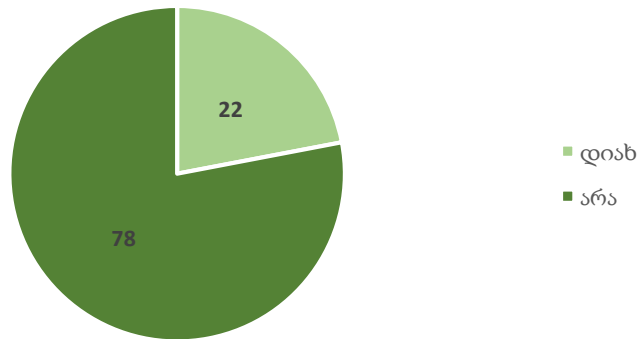
შედეგი, არამედ როგორც უწყვეტი, სისტემურად ინტეგრირებული პროცესი.

საქართველოს საჯარო სექტორში ჩატარებული კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ კითხვაზე – აქვთ თუ არა შემუშავებული შიდა აუდიტის ფუნქციის ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა, რომელიც შესაბამისობაშია გლობალურ სტანდარტებთან – დადებითი პასუხი

მხოლოდ სუბიექტების მცირე ნაწილმა გასცა (იხ. დიაგრამა №7). აღნიშნული მიუთითებს, რომ ხარისხის მართვის

სისტემური მიდგომა ჯერ კიდევ არ არის სრულად დანერგილი საჯარო სექტორში.

დიაგრამა №7. შიდა აუდიტის ფუნქციის ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა, რომელიც შესაბამისობაშია შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებთან

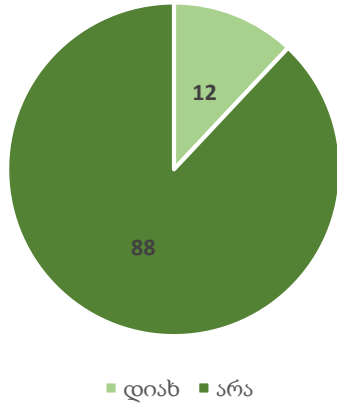


მიუხედავად იმისა, რომ ჰარმონიზაციის ცენტრი სხვადასხვა საერთაშორისო და ეროვნული პროფესიული აქტივობების მეშვეობით ხელს უწყობს შიდა აუდიტორების შესაძლებლობების გაძლიერებას, პრაქტიკაში კვლავ იკვეთება მნიშვნელოვანი გამოწვევები ხარისხის მართვის მიმართულებით.

ამასთან, **სტანდარტი 8.3** განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს შიდა შეფასებებზე, რაც გულისხმობს შიდა აუდიტის საქმიანობის რეგულარულ მონიტორინგსა და თვითშეფასებას. აღნიშნული პროცესი უნდა იყოს სისტემური და დაფუძნებული მკაფიო

კრიტერიუმებზე, რათა შესაძლებელი იყოს აუდიტის ეფექტიანობისა და შესაბამისობის ობიექტური განსაზღვრა. თუმცა, საქართველოს საჯარო სექტორში, მიუხედავად იმისა, რომ შიდა შეფასების პრაქტიკა ფორმალურად დანერგილია, იგი ხშირად შემოიფარგლება პროცედურული შესაბამისობის დადასტურებით და ნაკლებად არის ორიენტირებული რეალური ხარისხის გაუმჯობესებაზე. კითხვაზე - **განახორციელეთ თუ არა 2025 წელს შიდა აუდიტის საქმიანობის თვითშეფასება** - დადებითი პასუხი მხოლოდ 12 შემთხვევაშია (იხ. დიაგრამა №8).

დიაგრამა №8. შიდა აუდიტის საქმიანობის თვითშეფასება 2025 წელს



რაც შეეხება გარე შეფასებებს, რომლებიც უნდა განხორციელდეს დამოუკიდებელი და კვალიფიციური ექსპერტების მიერ განსაზღვრული პერიოდულობით და რეგულირდება სტანდარტი 8.4-ით, აღნიშნული კომპონენტი წარმოადგენს შიდა აუდიტის ხარისხის უზრუნველყოფის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მექანიზმს.

ერთ შემხვევაში² - ზუგდიდის მუნიციპალიტეტის მერიაში, გარე მოწვეული დამოუკიდებელი ექსპერტის ჩართულობით. აღნიშნული სტატისტიკა მიუთითებს, რომ გარე შეფასებების პრაქტიკა საქართველოს საჯარო სექტორში კვლავ სუსტად არის განვითარებული და საჭიროებს შიდა აუდიტის ხელმძღვანელების ძალისხმევას და მონდომებას (იხ.დიაგრამა №9).

2025 წლის მონაცემებით, ხარისხის გარე შეფასება განხორციელდა მხოლოდ

დიაგრამა №9. შიდა აუდიტის ხარისხის გარე შეფასება, 2025 წელს



² აღსანიშნავია, რომ ხარისხის გარე შეფასება განხორციელებული აქვს საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს შიდა აუდიტის

დეპარტამენტს, შესაბამისად, 2025 წელს არ უწევდათ ხარისხის გარე შეფასების განხორციელება.

გარე შეფასებები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს შიდა აუდიტის ფუნქციის ობიექტურ ანალიზში და ხელს უწყობს საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკის დანერგვას. შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტების მიხედვით, თითოეული შიდა აუდიტის სუბიექტი ვალდებულია, მინიმუმ, ხუთ წელიწადში ერთხელ გაიაროს ხარისხის გარე შეფასება, რაც უზრუნველყოფს იმის დადასტურებას, თუ რამდენად შეესაბამება მისი საქმიანობა დადგენილ პროფესიულ სტანდარტებს.

საქართველოს საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ფუნქციის ჩამოყალიბების საწყის ეტაპზე, პირველი გარე შეფასებები განხორციელდა 2019–2020 წლებში ჰარმონიზაციის ცენტრის ინიციატივითა და საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით. აღნიშნული პროცესი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო სისტემის განვითარების თვალსაზრისით.

თუმცა, 2025 წლის მდგომარეობით, შიდა აუდიტის სუბიექტების უმრავლესობა, ვადების გასვლის გათვალისწინებით, უკვე საჭიროებს განმეორებითი ხარისხის გარე შეფასების ჩატარებას. მიუხედავად ამისა, ჩატარებული გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, მხოლოდ ერთ შემთხვევაში დადასტურდა გარე შეფასების განხორციელება, რაც კიდევ

ერთხელ უსვამს ხაზს აღნიშნული მიმართულებით არსებულ სისტემურ პრობლემებს.

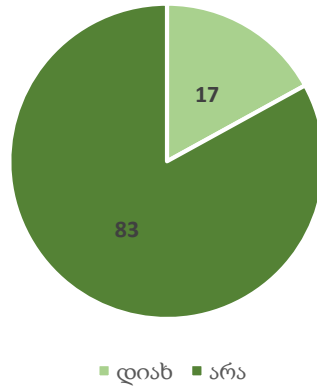
შიდა აუდიტის საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებლად, წლის განმავლობაში შიდა აუდიტის სუბიექტებმა უნდა შეიმუშაონ შიდა აუდიტის ფუნქციის შესრულების ძირითადი ინდიკატორები (KPI³). აღნიშნული ინდიკატორები უზრუნველყოფს აუდიტის საქმიანობის შედეგიანობის, ეფექტიანობისა და ღირებულების ობიექტურ შეფასებას.

კითხვაზე – განხორციელდა თუ არა შიდა აუდიტის ფუნქციის შეფასება KPI-ების მიხედვით 2025 წელს, მაჩვენებელი გაუმჯობესებულია 2024 წელთან შედარებით, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ შიდა აუდიტის სუბიექტებში თანდათანობით იზრდება შედეგებზე ორიენტირებული მართვის პრაქტიკის დანერგვა (იხ. დიაგრამა № 10).

მიუხედავად პოზიტიური დინამიკისა, მნიშვნელოვანია, რომ KPI-ების გამოყენება არ შემოიფარგლოს მხოლოდ ფორმალური შეფასებით და რეალურად იყოს მიმართული შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებისაკენ.

³ Key Performance Indicators – KPI;

დიაგრამა №10. შიდა აუდიტის ფუნქციის შეფასება შესრულების ძირითადი ინდიკატორების (KPI) მიხედვით 2025 წელს



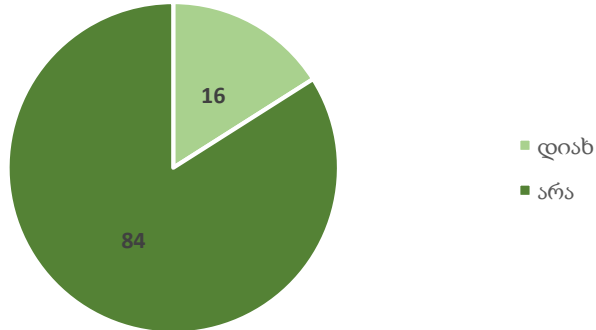
ამასთან, შიდა აუდიტორებმა მუდმივად უნდა განავითარონ საკუთარი ცოდნა, უნარები და პროფესიული კვალიფიკაციები, უწყვეტი პროფესიული განვითარების გზით. იმის უზრუნველსაყოფად, რომ აუდიტორებს ჰქონდეთ შესაძლებლობა გააუმჯობესონ თავიანთი კომპეტენციები, შიდა აუდიტის ხელმძღვანელმა უნდა შეიმუშაოს ტრენინგისა და განვითარების პოლიტიკა, რომელიც მოიცავს განგრძობით პროფესიულ განათლებას.

აღნიშნულმა პოლიტიკამ შეიძლება განსაზღვროს ტრენინგის მინიმალური მოცულობა თითოეული აუდიტორისთვის (მაგალითად, 40 საათი წელიწადში), რაც შეესაბამება მრავალ საერთაშორისო პროფესიულ სასერტიფიკაციო მოთხოვნას და ხელს უწყობს აუდიტორთა კვალიფიკაციის შენარჩუნებასა და განვითარებას.

კვლევის შედეგების მიხედვით, კითხვაზე – აქვთ თუ არა შიდა აუდიტის სუბიექტებს შემუშავებული და დამტკიცებული უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამა – მხოლოდ 16 შემთხვევაში დაფიქსირდა დადებითი პასუხი, ხოლო 84 შემთხვევაში პასუხი იყო უარყოფითი (იხ. დიაგრამა №11). აღნიშნული შედეგები ცხადყოფს, რომ პროფესიული განვითარების სისტემური მიდგომა კვლავ სუსტად არის დანერგილი.

შეჯამებით, შეიძლება ითქვას, რომ მიუხედავად KPI-ებზე დაფუძნებული შეფასების პრაქტიკის გაუმჯობესებისა, შიდა აუდიტის ფუნქციის მდგრადი განვითარებისათვის აუცილებელია უწყვეტი პროფესიული განვითარების მექანიზმების გაძლიერება, რაც პირდაპირ აისახება როგორც აუდიტის ხარისხზე, ისე მთლიანად ორგანიზაციის მართვის ეფექტიანობაზე.

დიაგრამა №11. დამტკიცებული უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამა



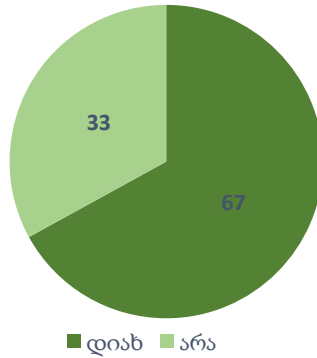
თანამედროვე შიდა აუდიტში პროგრამული უზრუნველყოფა წარმოადგენს აუდიტის პროცესის მნიშვნელოვან და აუცილებელ კომპონენტს. ტექნოლოგიების გამოყენება აუდიტორებს შესაძლებლობას აძლევს დაამუშავონ მონაცემების სრული მოცულობა, ოპერატიულად გამოავლინონ რისკები და მნიშვნელოვნად შეამცირონ ადამიანური შეცდომების ალბათობა. შესაბამისად, პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვა ხელს უწყობს შიდა აუდიტის ეფექტიანობისა და ხარისხის ზრდას.

პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვის მიმართულებით ჩატარებული კვლევის ფარგლებში შეფასდა შიდა აუდიტის სუბიექტების მზაობა. მიღებული შედეგების მიხედვით, შიდა აუდიტის

ელექტრონული პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვის პილოტურ პროექტში მონაწილეობის მზაობა გამოხატა 67 სუბიექტმა, ხოლო 33 სუბიექტმა მიუთითა დამატებით საჭიროებებზე, რომელთა დაკმაყოფილების შემთხვევაში, შესაძლებელი იქნება მათი ჩართულობა აღნიშნულ პროცესში (იხ. დიაგრამა № 12).

აღნიშნული შედეგები მიუთითებს იმაზე, რომ შიდა აუდიტის სუბიექტების მნიშვნელოვანი ნაწილი მზად არის ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციისათვის, თუმცა კვლავ არსებობს გარკვეული ბარიერები, რომლებიც უკავშირდება როგორც ტექნიკურ რესურსებს, ისე შიდა აუდიტორების გადამზადებისა და ინსტიტუციური მხარდაჭერის საჭიროებას.

დიაგრამა №12. შიდა აუდიტის ელექტრონული პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვის პილოტურ პროექტში მონაწილეობისთვის მზაობა



შიდა აუდიტორთა გამოკითხვით გამოიკვეთა ტრენინგ-საჭიროებების შემდეგი ტენდენცია:

ტრენინგ საჭიროებათა ჩამონათვალი:

ეფექტიანობის აუდიტი
სისტემური აუდიტი
IT აუდიტი
თაღლითობისა და კორუფციის რისკების აუდიტი
რისკების მართვა, რისკების რეესტრების შედგენა
ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შეფასება
ფინანსური აუდიტი
სახელმწიფო შესყიდვები
შიდა აუდიტის ელექტრონული პროგრამები
სერტიფიცირება
სახელმძღვანელო დოკუმენტების შემუშავების პრაქტიკული „ვორქშოპი“
კარგი პრაქტიკების გაზიარება
ინვენტარიზაცია, მატერიალური მარაგების მართვა

შიდა აუდიტის სუბიექტების უმრავლესობა ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ კვლავ საჭიროა ჰარმონიზაციის ცენტრის აქტიური ჩართულობა პროფესიული ტრენინგების ორგანიზებისა და შიდა აუდიტის სუბიექტების გაძლიერების კუთხით.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოს საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის სისტემა ფუნქციურად ჩამოყალიბებულია და თანდათან იძენს ინსტიტუციურ მდგრადობას, რაც დასტურდება როგორც შიდა შეფასებების დანერგვით, ასევე შესრულების ძირითადი ინდიკატორების (KPI) გამოყენების ზრდის ტენდენციით. აღნიშნული მიუთითებს, რომ შიდა აუდიტის სუბიექტებში ეტაპობრივად მკვიდრდება შედეგებზე ორიენტირებული მართვის პრაქტიკა.

მიუხედავად ამისა, კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ შიდა აუდიტის ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების სისტემები კვლავ სუსტ რგოლად რჩება. განსაკუთრებით აღსანიშნავია ხარისხის გარე შეფასებების შეზღუდული პრაქტიკა, რაც ეწინააღმდეგება გლობალური სტანდარტებით განსაზღვრულ მოთხოვნებს და ამცირებს შიდა

აუდიტის ფუნქციის ობიექტური შეფასებისა და განვითარების შესაძლებლობებს. ამასთან, შიდა შეფასებები ხშირ შემთხვევაში ფორმალურ ხასიათს ატარებს და ნაკლებად არის ორიენტირებული რეალურ გაუმჯობესებაზე.

განსაკუთრებით პრობლემურ მიმართულებად იკვეთება უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამების ნაკლებობა. მიუხედავად იმისა, რომ პროფესიული ტრენინგები ხორციელდება და ამ პროცესში მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება ჰარმონიზაციის ცენტრს, აღნიშნული აქტივობები, უმეტეს შემთხვევაში, არ არის სისტემურად ჩამოყალიბებული ერთიანი პოლიტიკის სახით, რაც ზღუდავს შიდა აუდიტორთა კვალიფიკაციის თანმიმდევრულ განვითარებას.

ამ პირობებში, ჰარმონიზაციის ცენტრის როლი კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია კოორდინაციის, მეთოდოლოგიური მხარდაჭერისა და ერთიანი სტანდარტების დანერგვის უზრუნველყოფის კუთხით. მისი აქტიური ჩართულობა წარმოადგენს ერთ-ერთ საკვანძო ფაქტორს შიდა აუდიტის სისტემის შემდგომი განვითარებისათვის.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილია:

- ✚ ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამების სავალდებულო და პრაქტიკულად ორიენტირებული დანერგვა ყველა შიდა აუდიტის სუბიექტში;
- ✚ ხარისხის გარე შეფასებების ჩატარების სისტემატიზაცია და შესაბამისი ვალდებულებების გამკაცრება;
- ✚ შიდა შეფასებების შინაარსობრივი გაძლიერება, მათი ფორმალური ხასიათის შემცირებისა და რეალურ გაუმჯობესებაზე ორიენტირების გზით;
- ✚ უწყვეტი პროფესიული განვითარების ერთიანი პოლიტიკის შემუშავება და დანერგვა;
- ✚ KPI-ების გამოყენების გაღრმავება და მათი დაკავშირება ორგანიზაციულ შედეგებთან.

საბოლოოდ, შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული არამხოლოდ ფორმალური შესაბამისობის უზრუნველყოფაზე,

არამედ ხარისხის მართვის კულტურის დამკვიდრებაზე, რაც უზრუნველყოფს შიდა აუდიტის ფუნქციის რეალურ ღირებულებას საჯარო მმართველობის სისტემაში.

2.4 შიდა აუდიტის საქმიანობის გლობალურ სტანდარტებთან ჰარმონიზება

შიდა აუდიტის საქმიანობის გლობალურ სტანდარტებთან ჰარმონიზება საქართველოში არის უწყვეტი და ეტაპობრივი პროცესი, რომელიც დაწყებულია და აქტიურად მიმდინარეობს, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საჯარო სექტორის ეფექტიანობაში და წარმოადგენს ევროკავშირთან ინტეგრაციის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს. საბოლოო მიზანია ისეთი შიდა აუდიტის სისტემის ჩამოყალიბება,

რომელიც იქნება დამოუკიდებელი, პროფესიული და შედეგზე ორიენტირებული.

როგორც უკვე აღინიშნა, შიდა აუდიტის თანამედროვე გაგება მნიშვნელოვნად გასცდა ტრადიციულ კონტროლის ფუნქციას და გადაიქცა მმართველობითი პროცესების გაუმჯობესების მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად.

საერთაშორისო პრაქტიკის მიხედვით, შიდა აუდიტი არამხოლოდ დარღვევების გამოვლენაზეა ორიენტირებული, არამედ ქმნის დამატებით ღირებულებას ორგანიზაციისთვის, ხელს უწყობს რისკების მართვას, შიდა კონტროლის სისტემების გამართულ ფუნქციონირებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესებას.

გლობალური შიდა აუდიტის სტანდარტები განსაზღვრავს პროფესიულ ჩარჩოს, რომელიც ეფუძნება დამოუკიდებლობის, ობიექტურობის, კომპეტენციისა და ეთიკური ქცევის პრინციპებს. აღნიშნული სტანდარტები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს რისკზე დაფუძნებულ მიდგომას, რაც გულისხმობს აუდიტის რესურსების კონცენტრაციას იმ სფეროებზე, სადაც მაღალია შეცდომის, არაეფექტიანობის ან კორუფციის რისკი. ამგვარი მიდგომა მნიშვნელოვნად ზრდის შიდა აუდიტის ეფექტიანობას და მის პრაქტიკულ ღირებულებას საჯარო სექტორში.

საქართველოს შემთხვევაში, შიდა აუდიტის სისტემის განვითარება მჭიდროდ არის დაკავშირებული საჯარო ფინანსური მართვის რეფორმასთან. ქვეყანაში დანერგილია სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემა (PIFC), რომელიც ეფუძნება ევროპულ მოდელს და მოიცავს შიდა აუდიტს, შიდა კონტროლს და ცენტრალურ ჰარმონიზაციის ფუნქციას. აღნიშნული

სისტემა წარმოადგენს ინსტიტუციურ საფუძველს, რომლის ფარგლებში მიმდინარეობს გლობალურ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

მიუხედავად მიღწეული პროგრესისა, ჰარმონიზაციის პროცესი არაერთ გამოწვევას აწყდება. ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა დაკავშირებულია შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის პრაქტიკულ უზრუნველყოფასთან. მიუხედავად იმისა, რომ საკანონმდებლო დონეზე განსაზღვრულია შესაბამისი გარანტიები, პრაქტიკაში ხშირად იკვეთება ადმინისტრაციული გავლენის რისკი, რაც ამცირებს აუდიტის ობიექტურობას. დამატებით, პრობლემას წარმოადგენს ადამიანური რესურსების კვალიფიკაცია - საერთაშორისო სტანდარტების ეფექტიანი დანერგვა საჭიროებს მაღალკვალიფიციურ კადრებს, რომლებიც ფლობენ როგორც თეორიულ ცოდნას, ისე პრაქტიკულ უნარებს, განსაკუთრებით რისკზე დაფუძნებული აუდიტის მიმართულებით.

ასევე მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ხშირ შემთხვევაში ორგანიზაციებში შიდა აუდიტის ფუნქცია ფორმალურად არსებობს, თუმცა მისი რეალური გავლენა მმართველობით პროცესებზე შეზღუდულია. ეს გამოიხატება რეკომენდაციების შესრულების დაბალ დონეში და აუდიტის ანგარიშების არასათანადო გამოყენებაში სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. შესაბამისად,

ჰარმონიზაცია არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ სტანდარტების ფორმალური გადმოტანით, არამედ უნდა მოიცავდეს მათი პრაქტიკული დანერგვის უზრუნველყოფას.

შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებთან (GIAS) ჰარმონიზაციის პროცესი საჯარო სექტორში 2025 წლის მონაცემებით აქტიურ ფაზაშია, რაც დასტურდება ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ ჩატარებული კვლევით. ახალი გლობალური სტანდარტების ძალაში შესვლამ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა საქართველოს საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ფუნქციის განვითარებაზე და აუდიტის სუბიექტებისგან მოითხოვა მარეგულირებელი დოკუმენტებში შესაბამისი ცვლილებების შეტანა. აღნიშნული ცვლილებები უკავშირდება როგორც შიდა აუდიტის დებულებებს, ისე მეთოდოლოგიურ სახელმძღვანელოებსა და პროცედურულ ინსტრუქციებს, რათა ისინი სრულად შეესაბამებოდეს თანამედროვე საერთაშორისო მოთხოვნებს.

2025 წლის განმავლობაში ჰარმონიზაციის ცენტრის ორგანიზებით გაიმართა არაერთი საერთაშორისო და ეროვნული დონის სამუშაო შეხვედრა, ტრენინგი და

ვებინარი, რომლებიც მიზნად ისახავდა საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორების ინფორმირებულობის ზრდას და ახალი გლობალური სტანდარტების დანერგვის პროცესის გამარტივებას. აღნიშნული აქტივობები ხელს უწყობს როგორც თეორიული ცოდნის გაღრმავებას, ისე პრაქტიკული უნარების განვითარებას, რაც აუცილებელია სტანდარტების ეფექტიანი იმპლემენტაციისთვის. ამასთანავე, მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტების ქართულ ენაზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს ენობრივ ბარიერს და ზრდის მათი პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობას. სტანდარტების ადაპტაცია ეროვნულ კონტექსტთან და მათი ხელმისაწვდომობა პროფესიული საზოგადოების ფართო წრისათვის წარმოადგენს ჰარმონიზების პროცესის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობას.

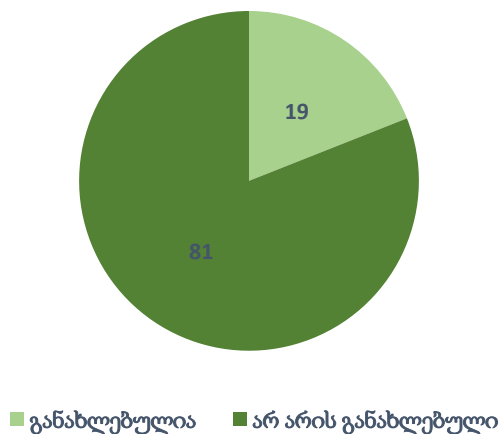
აღსანიშნავია, რომ 2025 წლის მდგომარეობით შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებთან (GIAS) ჰარმონიზების პროცესი საქართველოს საჯარო სექტორში აქტიურ ფაზაშია. თუმცა პრაქტიკული პროგრესი არათანაბარია ქვეყნის მასშტაბით.

შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტები სრულად განახლებულია მხოლოდ 19 სუბიექტში, მაშინ როდესაც უმრავლესობაში, კერძოდ 81 სუბიექტის შემთხვევაში, აღნიშნული პროცესი არ არის დაწყებული. არსებული სურათი ცხადყოფს, რომ მიუხედავად

ჰარმონიზაციის ცენტრის ინსტიტუციური ძალისხმევით, პრაქტიკაში შიდა აუდიტის სუბიექტებს მეტი დრო და დამატებითი

რესურსები სჭირდებათ შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტების GIAS -სთან ჰარმონიზებისათვის.

დიაგრამა №13. შიდა აუდიტის სუბიექტების მარეგულირებელი დოკუმენტების შესაბამისობა შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებთან



არსებული სტატისტიკური მაჩვენებლები მიუთითებს, რომ საჭიროა პროცესის კიდევ უფრო ინტენსიფიკაცია და მხარდაჭერის მექანიზმების გაძლიერება, რათა ჰარმონიზების პროცესი გახდეს არამხოლოდ ფორმალური, არამედ რეალურად ეფექტიანი პრაქტიკა საქართველოს საჯარო სექტორში.

ამ კონტექსტში, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ინსტიტუციური გაძლიერების ღონისძიებებს, შიდა აუდიტის ერთეულების ფუნქციური დამოუკიდებლობის გაზრდას,

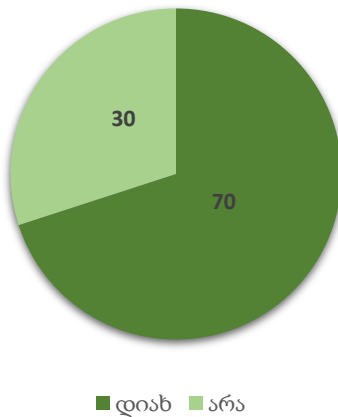
აუდიტის კომიტეტების განვითარებას და ზედამხედველობის მექანიზმების გაუმჯობესებას, რაც წარმოადგენს იმ ძირითად მიმართულებებს, რომლებიც ხელს შეუწყობს სისტემის ეფექტიან ფუნქციონირებას. პარალელურად, აუცილებელია პროფესიული განვითარების უწყვეტი მხარდაჭერა, მათ შორის, საერთაშორისო სერტიფიკაციის ხელშეწყობა და ტრენინგების სისტემატიზაცია.

საყურადღებოა, რომ შიდა აუდიტის სუბიექტებისათვის დასმულ კითხვაზე - აქვთ თუ არა მზაობა მონაწილეობა

მიიღონ აუდიტის კომიტეტის ჩამოყალიბების პილოტურ პროექტში? - მიღებული პასუხების შედეგები აჩვენებს, რომ გამოკითხულ სუბიექტთა უმრავლესობა დადებითად

არის განწყობილი აღნიშნული ინიციატივის მიმართ. კერძოდ, 70 სუბიექტმა დააფიქსირა მონაწილეობის მზაობა, მაშინ როდესაც 30 შემთხვევაში ასეთი მზადყოფნა არ გამოვლენილა.

დიაგრამა №14. აუდიტის კომიტეტის ჩამოყალიბების პილოტურ პროექტში მონაწილეობის მზაობა შიდა აუდიტის სუბიექტებში



აღნიშნული მონაცემები მიუთითებს, რომ საჯარო სექტორში თანდათან იზრდება ინტერესიც და ცნობიერებაც აუდიტის კომიტეტების მნიშვნელობის შესახებ. აუდიტის კომიტეტი წარმოადგენს მმართველობის მნიშვნელოვან ელემენტს, რომელიც უზრუნველყოფს შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის გაძლიერებას, ზედამხედველობის ფუნქციის ეფექტიან განხორციელებას და აუდიტის რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგს.

შესაბამისად, სუბიექტთა დიდი ნაწილის მზადყოფნა შეიძლება შეფასდეს როგორც პოზიტიური სიგნალი ჰარმონიზაციის პროცესის გაღრმავების მიმართულებით.

თუმცა, ის ფაქტი, რომ 30 სუბიექტი ჯერ კიდევ არ გამოთქვამს მონაწილეობის სურვილს, მიუთითებს გარკვეულ გამოწვევებზე. ეს შეიძლება დაკავშირებული იყოს როგორც რესურსების შეზღუდულობასთან, ისე აუდიტის კომიტეტების ფუნქციებისა და სარგებლის არასაკმარის გააზრებასთან, ან ორგანიზაციულ

ცვლილებებთან დაკავშირებულ სიფრთხილესთან. აღნიშნული გარემოებები კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს საჭიროებას, გაგრძელდეს საინფორმაციო და საგანმანათლებლო აქტივობები, რომლებიც გააძლიერებს ინსტიტუციურ მზაობას და შეამცირებს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას.

ჰარმონიზაციის ცენტრის საქმიანობაში კიდევ ერთ მნიშვნელოვან წინგადადგმულ ნაბიჯს წარმოადგენს საერთაშორისო თანამშრომლობის გაძლიერება და საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარება. კერძოდ, აღსანიშნავია მისი მონაწილეობა გზამკვლევის - „მიდა აუდიტის კომიტეტები საჯარო სექტორში“ - შემუშავების პროცესში PEMPAL IACOP-ის სამუშაო ჯგუფის ფარგლებში, ასევე აღნიშნული დოკუმენტის ქართულ ენაზე ადაპტირება. ეს ინიციატივა ქმნის მნიშვნელოვან მეთოდოლოგიურ საფუძველს აუდიტის კომიტეტების ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის და ხელს უწყობს საერთაშორისო სტანდარტების ეროვნულ პრაქტიკაში ინტეგრაციას.

აუდიტის კომიტეტების დანერგვასთან დაკავშირებული შედეგების ანალიზი აჩვენებს, რომ საქართველოში აღნიშნული ინსტიტუტის განვითარების პოტენციალი საკმაოდ მაღალია. სუბიექტთა მნიშვნელოვანი ნაწილი გამოხატავს მზაობას მონაწილეობა მიიღოს შესაბამის პროცესებში, რაც მიუთითებს მზარდ ინტერესსა და გააზრებაზე მმართველობის ამ მექანიზმის მნიშვნელობის შესახებ. თუმცა, ამ

პოტენციალის სრულად რეალიზებისთვის აუცილებელია როგორც მეთოდოლოგიური, ისე პრაქტიკული მხარდაჭერის გაგრძელება.

ამ მიმართულებით ჰარმონიზაციის ცენტრი გეგმავს თანმიმდევრულ და ეტაპობრივ ნაბიჯებს, კერძოდ, პილოტურ რეჟიმში, რაც გულისხმობს შერჩეულ საჯარო დაწესებულებებში აღნიშნული მოდელის დანერგვას, მის ტესტირებასა და შემდგომ შეფასებას. პილოტური პროექტების განხორციელება უზრუნველყოფს პრაქტიკული გამოცდილების დაგროვებას და არსებული გამოწვევების იდენტიფიცირებას, რაც ხელს შეუწყობს აუდიტის კომიტეტების ინსტიტუციური განვითარების შესაძლებლობას მთელ საჯარო სექტორში.

ამრიგად, ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ გადადგმული ნაბიჯები ადასტურებს, რომ აუდიტის კომიტეტების ინსტიტუციონალიზაცია განიხილება როგორც შიდა აუდიტის სისტემის გაძლიერების ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულება, რომელიც მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს გამჭვირვალობის, ანგარიშვალდებულებისა და მმართველობის ხარისხის გაუმჯობესებას საქართველოში.

საბოლოოდ, შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებთან ჰარმონიზება საქართველოში უნდა განიხილებოდეს არა როგორც ერთჯერადი რეფორმა, არამედ როგორც

დინამიკური პროცესი, რომელიც მოითხოვს მუდმივ ადაპტაციას, მონიტორინგსა და შეფასებას. მხოლოდ ამგვარი მიდგომის პირობებში იქნება შესაძლებელი ისეთი შიდა აუდიტის

სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც ეფექტიანად უზრუნველყოფს საჯარო რესურსების მართვის გამჭვირვალობას, ანგარიშვალდებულებას და შედეგიანობას.

ჰარმონიზაციის ცენტრი

3.1 სამუშაო-პრაქტიკული შეხვედრების ახალი ფორმატის დანერგვა

ეროვნულ დონეზე ჩატარებულმა ანალიზმა დაადასტურა, რომ მუნიციპალიტეტებში შიდა აუდიტის სისტემები განვითარების განსხვავებულ ეტაპებზე იმყოფება. აღნიშნული განსხვავება გავლენას ახდენს როგორც შიდა აუდიტის ხარისხზე, ისე მუნიციპალური პროგრამების ეფექტიანობაზე და საბოლოო შედეგებზე. ამდენად, სისტემის თანმიმდევრული განვითარება საჭიროებს მიზნობრივ, ერთიან და შედეგზე ორიენტირებულ მიდგომას.

ამ გამოწვევის საპასუხოდ, 2025 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრმა დაიწყო პროაქტიული მუშაობა და დანერგა სამუშაო-პრაქტიკული შეხვედრების

ახალი ფორმატი - „დაძმობილება“, რომელიც მიზნად ისახავს ქვეყნის შიგნით დაგროვილი წარმატებული გამოცდილების გამოყენებას სისტემური გაუმჯობესებისათვის.

აღნიშნული მიდგომა ეფუძნება პრინციპს, რომ შიდა რესურსებისა და პრაქტიკის ეფექტიანი გამოყენება და მისი კოლეგიალური გაზიარება წარმოადგენს რეფორმის დაჩქარების ერთ-ერთ ყველაზე მდგრად და შედეგიან გზას. ამასთან, ფორმატი ხელს უწყობს ძლიერ და შედარებით ნაკლებად განვითარებულ ერთეულებს შორის ცოდნის მიზნობრივ გადაცემას და პრაქტიკული უნარების გაძლიერებას.

ინიციატივის ძირითადი მიზნებია:

- შიდა აუდიტის ფუნქციის ხარისხის გაუმჯობესება ქვეყნის მასშტაბით;
- ეფექტიანობის აუდიტის განვითარების ხელშეწყობა და მისი როლის გაძლიერება საჯარო რესურსების მართვაში;
- ერთიანი მიდგომებისა და სტანდარტების დამკვიდრება;
- მუნიციპალიტეტებს შორის თანამშრომლობის გაღრმავება და ინსტიტუციური კოორდინაციის გაძლიერება.

ინიციატივის ფარგლებში, პირველი სამუშაო შეხვედრა გაიმართა რუსთავის მუნიციპალიტეტის მერიაში, ქვემო ქართლის რეგიონის

მუნიციპალიტეტების შიდა აუდიტის წარმომადგენლების მონაწილეობით.

შეხვედრა გახსნა ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის უფროსის მოადგილემ, რომელმაც ყურადღება

გამახვილა ეფექტიანობის აუდიტის მნიშვნელობაზე, როგორც ინსტრუმენტზე, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო რესურსების უფრო ეფექტიან და შედეგზე ორიენტირებულ გამოყენებას.

ასევე განხილული იქნა ფინანსური მართვისა და კონტროლის (FMC) სისტემის დანერგვის მიმართულებით არსებული პროგრესი და გამოწვევები, რაც კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს შიდა კონტროლის სისტემის გაძლიერების აუცილებლობას.

შეხვედრის ფარგლებში, რუსთავის მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა აუდიტის დეპარტამენტის წარმომადგენლებმა მონაწილეებს გაუზიარეს პრაქტიკული გამოცდილება, მათ შორის:

- შიდა აუდიტის ფუნქციის ეფექტიანი ორგანიზება;
- ეფექტიანობის აუდიტის დაგეგმვა და განხორციელება;
- აუდიტის ობიექტების შერჩევის რისკზე დაფუძნებული მიდგომები;
- კომუნიკაციის ეფექტიანი მექანიზმები მენეჯმენტთან და წარმომადგენლობით ორგანოებთან;
- რეკომენდაციების შესრულების მონიტორინგის გაძლიერებული პრაქტიკა.

შეხვედრაში მონაწილეობდნენ როგორც საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის, ასევე რუსთავის, გარდაბნის, მარნეულის,

ბოლნისის, დმანისის, თეთრიწყაროსა და წალკის მუნიციპალიტეტების შიდა აუდიტის სუბიექტის წარმომადგენლები, რაც უზრუნველყოფდა გამოცდილების ფართო და მიზნობრივ გაზიარებას რეგიონულ დონეზე.

„დამმობილების“ ფორმატი მიმართულია არამხოლოდ ცოდნის გაზიარებაზე, არამედ კონკრეტული, გაზომვადი შედეგების მიღწევაზე, მათ შორის:

- ეფექტიანობის აუდიტის პრაქტიკის გაფართოებაზე მუნიციპალიტეტებში;
- შიდა აუდიტის ფუნქციის ხარისხის გაუმჯობესებასა და ერთგვაროვანი მიდგომების ჩამოყალიბებაზე;
- რეკომენდაციების შესრულების მაჩვენებლის ზრდაზე;
- მენეჯერული გადაწყვეტილებების გაუმჯობესებაზე აუდიტის შედეგებზე დაყრდნობით.

„დამმობილების“ ფორმატი წარმოადგენს მნიშვნელოვან პრაქტიკულ ინსტრუმენტს, რომელიც უზრუნველყოფს შიდა აუდიტის სისტემის თანმიმდევრულ განვითარებას ქვეყნის მასშტაბით. აღნიშნული მიდგომა აძლიერებს ინსტიტუციურ შესაძლებლობებს, ხელს უწყობს ერთიანი სტანდარტების დამკვიდრებას და ზრდის საჯარო ფინანსების მართვის ეფექტიანობას.

ინიციატივა წარმოადგენს 2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის მნიშვნელოვან ნაწილს და მისი გაფართოება დაგეგმილია ქვეყნის სხვა რეგიონებშიც, რაც უზრუნველყოფს რეფორმის მდგრად და თანმიმდევრულ განხორციელებას.



3. 2 საერთაშორისო თანამშრომლობა PEMPAL-ის ფარგლებში

2025 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრმა გააგრძელა აქტიური თანამშრომლობა საერთაშორისო პლატფორმასთან - PEMPAL, რომლის ფარგლებშიც მონაწილეობა მიიღო ორ მნიშვნელოვან ღონისძიებაში ავსტრიასა და მოლდოვაში.

აღნიშნული თანამშრომლობა წარმოადგენს შიდა აუდიტისა და შიდა კონტროლის სისტემის განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მექანიზმს, რომელიც უზრუნველყოფს საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარებას, თანამედროვე მიდგომებზე წვდომას და რეფორმის პროცესის მდგრად დანერგვას.

მოლდოვაში გამართული შეხვედრა

მოლდოვაში გამართული შეხვედრის ფარგლებში განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო შიდა აუდიტის

სისტემის განვითარების სტრატეგიულ და მეთოდოლოგიურ საკითხებს.

განხილულ იქნა:

- შიდა აუდიტის დაგეგმვის სისტემის შესაბამისობა საერთაშორისო სტანდარტებთან და მისი პრაქტიკული გამოყენება;
- ეფექტიანობის აუდიტის განვითარების მიდგომები;
- ჰარმონიზაციის ცენტრების როლი შიდა აუდიტის ხარისხის უზრუნველყოფაში;
- შიდა აუდიტის ფუნქციის შეფასების მექანიზმები (quality assurance);
- სხვადასხვა ქვეყნის გამოცდილება რეფორმების განხორციელების პროცესში.

შეხვედრის მნიშვნელოვანი შედეგი იყო პრაქტიკული მიდგომების შეთანხმება და რეკომენდაციების ჩამოყალიბება, რომლებიც უკავშირდება ეფექტიანობის აუდიტის მეთოდოლოგიის გაუმჯობესებას, შიდა აუდიტის დაგეგმვის პროცესის დახვეწას და ჰარმონიზაციის ფუნქციის გაძლიერებას.

ამასთან, მონაწილე ქვეყნებს შორის ჩამოყალიბდა საერთო ხედვა შიდა აუდიტის განვითარების მიმართულებით, რაც ქმნის საფუძველს ერთგვაროვანი მიდგომების დანერგვისათვის.

ავსტრიაში გამართული შეხვედრა

ავსტრიაში ჩატარებული შეხვედრა კი ძირითადად ფოკუსირებული იყო შიდა აუდიტის მოდერნიზაციასა და მისი

როლის გაძლიერებაზე მმართველობის პროცესში.

განხილულ იქნა შემდეგი საკითხები:

- შიდა აუდიტის ფუნქციის ტრანსფორმაცია ტრადიციული კონტროლის ინსტრუმენტიდან მენეჯმენტის მხარდამჭერ ფუნქციად;
- მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერა აუდიტის საშუალებით;
- რისკზე დაფუძნებული აუდიტის დაგეგმვის გაუმჯობესება;
- შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობისა და ეფექტიანობის უზრუნველყოფის მექანიზმები;
- საერთაშორისო სტანდარტებთან დაახლოება და მათი პრაქტიკაში დანერგვა.

შეხვედრის შედეგად გამოიკვეთა ძირითადი მიმართულებები, რომლებიც მნიშვნელოვანია შემდგომი რეფორმებისთვის, კერძოდ: შიდა აუდიტის ფუნქციის სტრატეგიული როლის გაძლიერება, აუდიტის შედეგების გამოყენების გაზრდა

მენეჯერულ გადაწყვეტილებებში, თანამედროვე აუდიტის ინსტრუმენტებისა და მიდგომების დანერგვა.

ასევე მნიშვნელოვანი იყო წევრ ქვეყნებს შორის გამოცდილების

გაზიარება კონკრეტული ქეისების საფუძველზე, რაც უზრუნველყოფს მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობას.

პრაქტიკაზე დაფუძნებულ ცოდნის გაცვლას. აღნიშნული მიდგომა განსაკუთრებით ეფექტიანია იმ პირობებში, როდესაც ქვეყნები რეფორმის დანერგვის სხვადასხვა ეტაპზე იმყოფებიან.

PEMPAL-თან ღირებულ თანამშრომლობას განაპირობებენ ის ფაქტები, რომ სწავლება ეფუძნება რეალურ გამოცდილებას და არა მხოლოდ თეორიას, ქვეყნებს აქვთ შესაძლებლობა გამოიყენონ უკვე გამოცდილი პრაქტიკა, მცირდება რეფორმის განხორციელების რისკები, იზრდება რეფორმის ხარისხი და მდგრადობა.

PEMPAL-ის ფარგლებში თანამშრომლობა აძლიერებს ჰარმონიზაციის ცენტრის შესაძლებლობებს, კერძოდ, იგი უზრუნველყოფს საერთაშორისო გამოცდილებაზე მუდმივ წვდომას, მეთოდოლოგიური დოკუმენტების გაუმჯობესებას, პოლიტიკის დაგეგმვის ხარისხის ზრდას, კოორდინაციის როლის გაძლიერებას, ექსპერტულ ქსელებთან თანამშრომლობას.

აღსანიშნავია, რომ PEMPAL-ის თანამშრომლობის მოდელი ეფუძნება „peer learning“-ის პრინციპს, რაც გულისხმობს ქვეყნებს შორის

მიღებული ცოდნა შემდგომში ინტეგრირდება ეროვნულ რეფორმებში და ვრცელდება საჯარო სექტორში.

PEMPAL-ის ფარგლებში მიღებული გამოცდილება ხელს უწყობს შიდა აუდიტის ფუნქციის ხარისხის გაუმჯობესებას, ეფექტიანობის აუდიტის განვითარებას, ერთიანი მიდგომების დამკვიდრებას, რეკომენდაციების შესრულების გაუმჯობესებას, საჯარო ფინანსების ეფექტიან მართვას.

დასკვნის სახით შესაძლებელია ითქვას, რომ PEMPAL-ის ფარგლებში თანამშრომლობა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც აერთიანებს საერთაშორისო გამოცდილებასა და ეროვნულ რეფორმებს. აღნიშნული ფორმატი ხელს უწყობს სისტემის გაძლიერებას და უზრუნველყოფს შიდა კონტროლის სისტემის მდგრად განვითარებას. 2025 წელს მიღებული გამოცდილება ქმნის საფუძველს რეფორმის შემდგომი გაღრმავებისათვის და ახალი მიდგომების დანერგვისათვის ქვეყნის მასშტაბით.

3.3 უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობა და ახალგაზრდების პროფესიული მოტივირება

შიდა აუდიტისა და შიდა კონტროლის სისტემის განვითარების პროცესში ერთ-ერთ სისტემურ გამოწვევას წარმოადგენს აღნიშნული სფეროს შესახებ ცნობიერების დაბალი დონე და კვალიფიციური ადამიანური რესურსის შეზღუდული ხელმისაწვდომობა. პრობლემა პრაქტიკულად ვლინდება ვაკანსიების გამოცხადების პროცესში, როდესაც კონკურენცია არასაკმარისია და წარმოდგენილი კანდიდატების ცოდნა და გამოცდილება ხშირად ვერ პასუხობს დამსაქმებლის მოთხოვნებს. ანალიზმა აჩვენა, რომ პრობლემის ძირითადი მიზეზი არის ის, რომ შიდა აუდიტი და შიდა კონტროლი ნაკლებად აღიქმება როგორც დამოუკიდებელი და მოთხოვნადი პროფესიული მიმართულება, ხოლო სტუდენტებს ადრეულ ეტაპზე არ აქვთ საკმარისი ინფორმაცია ამ სფეროს შესახებ, მისი როლისა და კარიერული შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

აღნიშნული გამოწვევის საპასუხოდ, ჰარმონიზაციის ცენტრმა

2025 წელს აირჩია პროაქტიული მიდგომა, რომელიც ეფუძნება ცნობიერების ამაღლებას განათლების ეტაპზე და პროფესიის მიზნობრივ პოპულარიზაციას. ამ მიზნით დაიწყო უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობა და სტუდენტებთან პირდაპირი კომუნიკაცია, რაც წარმოადგენს გრძელვადიან ინვესტიციას კადრების განვითარების მიმართულებით.

2025 წელს, ჰარმონიზაციის ცენტრის ინიცირებით და უშუალო მონაწილეობით, **საქართველოს ეროვნულ უნივერსიტეტში (სეუ)** გაიმართა საჯარო ლექცია თემაზე: „ორგანიზაციაში ეფექტიანი შიდა კონტროლის სისტემები“.

ლექციაში მონაწილეობდნენ, როგორც სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის წარმომადგენლები, ასევე საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს და საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს შიდა აუდიტის დეპარტამენტის წარმომადგენლები.

სტუდენტებთან და ახალგაზრდებთან შეხვედრის ფარგლებში განხილულ იქნა:

- შიდა კონტროლის სისტემების როლი ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებაში;
- რისკების მართვის მნიშვნელობა და მისი გავლენა შედეგებზე;
- შიდა აუდიტის ფუნქციის პრაქტიკული ასპექტები;
- სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მიმდინარეობა და მნიშვნელობა.

შეხვედრა გამოირჩეოდა მაღალი ინტერაქტიულობით - სტუდენტებს შესაძლებლობა ჰქონდათ მონაწილეობა

მიერთ პრაქტიკულ სავარჯიშოებსა და დისკუსიებში, რაც ხელს უწყობს თეორიული ცოდნის პრაქტიკულ გააზრებას.



ასევე, ჰარმონიზაციის ცენტრის ინიციატივით, საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში ჩატარდა საჯარო ლექცია თემაზე: „შიდა კონტროლის სისტემები ეფექტიანი მმართველობისთვის“.

ლექციას უძღვებოდნენ ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტისა და საქართველოს ინფრასტრუქტურის სამინისტროს წარმომადგენლები.

შეხვედრა გახსნეს უნივერსიტეტის წარმომადგენლებმა.

სტუდენტებთან და ახალგაზრდებთან ლექციის ფარგლებში განხილულ იქნა:

- შიდა კონტროლის სისტემების მნიშვნელობა ეფექტიან მმართველობაში;
- რისკების მართვა, მათ შორის, კორუფციული რისკების იდენტიფიცირება და მართვა;
- შიდა აუდიტის როლი ორგანიზაციის მართვის პროცესში;
- მიმდინარე რეფორმა და მისი მნიშვნელობა საჯარო სექტორისათვის.

შეხვედრა ასევე ხასიათდებოდა სტუდენტების აქტიური ჩართულობით და პრაქტიკულ ელემენტებზე დაფუძნებული დისკუსიებით.

აღსანიშნავია, რომ უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობა წარმოადგენს მიზნობრივ ინტერვენციას, რომელიც საშუალებას იძლევა, გაიზარდოს ინფორმირებულობა შიდა აუდიტისა და კონტროლის სისტემის შესახებ, ჩამოყალიბდეს პროფესიისადმი ინტერესი ადრეული ეტაპიდან, შეიქმნას პოტენციური კადრების მდგრადი ბაზა და გაუმჯობესდეს კანდიდატების ხარისხი საჯარო სექტორში.

ინიციატივა ამლიერებს ჰარმონიზაციის ცენტრის, როგორც სისტემის განვითარების განმსაზღვრელი ინსტიტუტის როლს. კერძოდ, იგი უზრუნველყოფს პოტენციური კადრების ადრეულ ეტაპზე იდენტიფიცირებას, პასუხობს სისტემურ გამოწვევას - კვალიფიციური კადრების დეფიციტს. აღნიშნული

მიდგომა ეფუძნება პრინციპს რომ ადამიანური რესურსის განვითარება იწყება განათლების ეტაპზე და საჭიროებს აქტიურ ჩართულობას დაინტერესებული მხარეების მხრიდან.

აღნიშნული მიდგომა, გრძელვადიან პერსპექტივაში, ხელს უწყობს კვალიფიციური და მოტივირებული კადრების მოზიდვას საჯარო სექტორში, შიდა აუდიტის ფუნქციის ხარისხის გაუმჯობესებას, საჯარო ფინანსების მართვის ეფექტიანობის ზრდას, რეფორმის მდგრად განხორციელებას.

უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობა წარმოადგენს სტრატეგიულ მიმართულებას, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც ცნობიერების ამაღლებას, ისე კადრების განვითარების საფუძვლის შექმნას. ჰარმონიზაციის ცენტრი გააგრძელებს აღნიშნული მიდგომის განვითარებას, რაც უზრუნველყოფს შიდა კონტროლის სისტემის გრძელვადიან გაძლიერებას ქვეყნის მასშტაბით.



3.4 სერტიფიცირება

შიდა აუდიტისა და შიდა კონტროლის სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირების ერთ-ერთ ძირითად წინაპირობას წარმოადგენს კვალიფიციური და პროფესიონალი ადამიანური რესურსი. ამ მიმართულებით არსებული გამოწვევები უკავშირდება როგორც ცოდნის არაერთგვაროვან დონეს, ისე პროფესიული განვითარების სისტემური მექანიზმების ნაკლებობას.

საერთაშორისო შეფასებები (მათ შორის, ევროკომისიის ანგარიშები) მიუთითებს, რომ შიდა აუდიტის სისტემის შემდგომი გაძლიერებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სერტიფიცირების სისტემის განვითარება, რაც უზრუნველყოფს საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობას და პრაქტიკაში მათ ეფექტიან გამოყენებას.

აღნიშნული გამოწვევის საპასუხოდ, ჰარმონიზაციის ცენტრმა 2023 წლიდან დაიწყო საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების სისტემის ჩამოყალიბება და 2025 წელს გააგრძელა მისი პრაქტიკული განხორციელება.

2023 წელს ძირითადი აქცენტი გაკეთდა სისტემის საფუძვლის შექმნაზე. ამ ეტაპზე ჩამოყალიბდა სერტიფიცირების პროგრამის

კონცეფცია, განისაზღვრა მისი სტრუქტურა და სამართლებრივი ჩარჩო. პარალელურად, დაიწყო სასწავლო მოდულების დიზაინი და განხორციელდა საპილოტე აქტივობები, რამაც შექმნა საფუძველი პროგრამის შემდგომი განვითარებისათვის.

2024 წელს პროგრამა გადავიდა აქტიური დანერგვის ეტაპზე. ამ პერიოდში დაიწყო სასწავლო მოდულების პრაქტიკული განხორციელება და მნიშვნელოვნად გაიზარდა გადამზადებული კადრების რაოდენობა. ამავე ეტაპზე ამოქმედდა სერტიფიცირების პროცესი და დაიწყო შიდა აუდიტორების ეტაპობრივი სერტიფიცირება. პარალელურად გაძლიერდა ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები, რაც მნიშვნელოვანია პროგრამის სანდოობისა და ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად.

2025 წლისათვის პროგრამა გადავიდა კონსოლიდაციის ეტაპზე, სადაც ძირითადი აქცენტი გაკეთდა არა მხოლოდ სერტიფიცირების პროცესის გაგრძელებაზე, არამედ მისი ხარისხის გაუმჯობესებისთვის საჭირო საფუძვლების შექმნაზე. კერძოდ, დაიწყო მუშაობა შიდა აუდიტის სტანდარტების განახლებაზე საერთაშორისო ცვლილებების

შესაბამისად და შესაბამისი სახელმძღვანელოების გადახედვაზე.

ამ ეტაპზე ასევე გაგრძელდა შიდა აუდიტორების სერტიფიცირების პროცესი და კადრების პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა. პარალელურად, პროგრამის განვითარება მიმართულია იმისკენ, რომ შემდგომ ეტაპზე

უზრუნველყოფილ იქნას ხარისხის მართვის მექანიზმების დანერგვა და სერტიფიცირების სისტემის კიდევ უფრო გაძლიერება.

აღნიშნული მიდგომა ემსახურება თანმიმდევრულ განვითარებას, სადაც პროგრამა ეტაპობრივად ვითარდება სისტემის დახვეწისა და ხარისხის უზრუნველყოფის მიმართულებით.

ცხრილი №5. სერტიფიცირების პროგრამის დინამიკა 2023-2025 წლების მიხედვით

მიმართულება	2023	2024	2025
პროგრამის სტატუსი	კონცეფციის შემუშავება	დანერგვის დაწყება	კონსოლიდაცია და გაფართოება
სამართლებრივი ჩარჩო	შემუშავება	ამოქმედება	პრაქტიკაში გამოყენება
სასწავლო მოდულები	დიზაინი	განხორციელება	დახვეწა და გაუმჯობესება
სერტიფიცირებული აუდიტორები	საწყისი ეტაპი	ზრდის ეტაპი	მნიშვნელოვნად გაზრდილი რაოდენობა
გადამზადებული კადრები	საკვილოტე ჯგუფები	გაფართოებული მონაწილეები	სისტემური დაფარვა

2025 წელს ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ განხორციელებული აქტივობები მიზნად ისახავდა შიდა აუდიტის სისტემის გაძლიერებას და მისი როლის გაზრდას მმართველობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფაში. „დაძმობილების“ ფორმატმა, PEMPAL-თან თანამშრომლობამ, სერტიფიცირების პროგრამამ და

უნივერსიტეტებთან პარტნიორობამ ერთობლივად შექმნა საფუძველი როგორც პრაქტიკული უნარების გაძლიერებისათვის, ისე კადრების მდგრადი განვითარებისათვის. აღნიშნული ინიციატივები უზრუნველყოფს, რომ შიდა აუდიტი ეტაპობრივად გადაიქცეს მენეჯერული გადაწყვეტილებების მხარდამჭერ

ინსტრუმენტად, რომელიც ეფუძნება ანალიზსა და მტკიცებულებებს. შედეგად, შიდა კონტროლის სისტემის განვითარება პირდაპირ უწყობს ხელს

მთავრობის ეფექტიანობის დღის წესრიგის განხორციელებას და საჯარო რესურსების შედეგზე ორიენტირებულ გამოყენებას.