



სახელმწიფო შიდა
ფინანსური კონტროლის
სისტემის განვითარების
2025-2028 წლების
სტრატეგია

აბრევიატურები

აბრევიატურა	განმარტება
AA	ასოცირების შეთანხმება
FMC	ფინანსური მართვისა და კონტროლი
GIAS	შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტი
GIZ	გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოება
IPPF	შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტები
OECD/SIGMA	ევროკავშირის ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მმართველობისა და მენეჯმენტის გაუმჯობესების ხელშეწყობის პროექტი
PEFA	სახელმწიფო ხარჯებისა და ფინანსური ანგარიშვალდებულების შეფასება
PEMPAL	საჯარო ხარჯების მართვის ურთიერთდახმარებით სწავლების ქსელი
PIFC	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლი
SDG	მდგრადი განვითარების მიზნები
SIDA	შვედეთის განვითარებისა და თანამშრომლობის სააგენტო
SMART	აკრონიმი - კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, პრაქტიკული და დროში შემოსაზღვრული
SOE	სახელმწიფო საწარმო
SWOT	აკრონიმი - ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი
THE IIA	შიდა აუდიტის ინსტიტუტი
UNDP	გაეროს განვითარების პროგრამა

სარჩევი

1. შესავალი	4
1.1 საკანონმდებლო ჩარჩო.....	4
1.2 სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის 2025-2028 წლების განვითარების სტრატეგიის მომზადების საფუძველი	7
1.3 მეთოდოლოგია.....	8
2. სიტუაციის ანალიზი	11
2.1 უახლესი მოვლენები და მიმდინარე ტენდენციები.....	11
2.2 სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის შეფასება.....	13
2.2.1 ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების (SWOT) ანალიზი	13
2.2.2 არსებული გამოწვევების ანალიზი „პრობლემის ხის“ მეთოდით.....	17
.....	24
3. ხედვა და მისია	25
4. სტრატეგიული მიზნები.....	26
სტრატეგიული მიზანი 1: რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შექმნა	27
ამოცანა 1.1 შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაცია და ციფრული ტრანსფორმირება	28
ამოცანა 1.2 მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სისტემის გაუმჯობესება	29
ამოცანა 1.3 რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაძლიერება მაღალი პოლიტიკური მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად.....	31
ამოცანა 1.4 საჯარო სამსახურის მენეჯერების შესაძლებლობების განვითარება.....	33
სტრატეგიული მიზანი 2: შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესება	35
ამოცანა 2.1 შიდა აუდიტორების შესაძლებლობების განვითარება	36
ამოცანა 2.2 შიდა აუდიტის სისტემის საერთაშორისო უახლეს სტანდარტებთან შესაბამისობის ხელშეწყობა.....	38
5. ლოგიკური ჩარჩო.....	41
6. განხორციელება	46
7. მონიტორინგი და შეფასება	48
დანართები	50

1. შესავალი

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2025-2028 წლების სტრატეგია (შემდგომში - სტრატეგია) შემუშავებულია საქართველოს მთავრობის მიერ და მის განხორციელებას კოორდინაციას გაუწევს საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის (ჰარმონიზაციის ცენტრი) მეშვეობით. მისი მიზანია საქართველოს საჯარო სექტორში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების ხელშეწყობა 2025-2028 წლების განმავლობაში. სტრატეგია ეფუძნება საერთაშორისო სტანდარტებს და საუკეთესო პრაქტიკებით აღიარებულ მიდგომებს, მათ შორის, OECD SIGMA-ს საჯარო მმართველობის პრინციპებს¹ და შიდა კონტროლის სისტემების ხარისხის შეფასების სახელმძღვანელო მითითებებს (Guidelines)², შიდა კონტროლის ინტეგრირებულ მოდელს (COSO)³ და პრინციპებს, შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებს (Global Internal Audit Standards)⁴ და სხვა კარგ პრაქტიკებს. სტრატეგია, საერთაშორისო გამოცდილებებთან ერთად, ითვალისწინებს ქვეყნის კონტექსტს და საჯარო უწყებებში არსებულ ინსტიტუციურ პრაქტიკებსა და მეხსიერებას.

სტრატეგია, იდენტიფიცირებული პრობლემებისა და გამოწვევების გათვალისწინებით, უზრუნველყოფს, ერთი მხრივ, საჯარო უწყებებში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემების დახვეწას და, მეორე მხრივ, შიდა აუდიტის მიმართულების განვითარებას.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარება წარმოადგენს ქვეყნის საჯარო სექტორში მიმდინარე საჯარო მმართველობისა და საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმების მნიშვნელოვან კომპონენტს, რამდენადაც, სწორედ გამართული შიდა კონტროლის სისტემა უზრუნველყოფს საბიუჯეტო სახსრების კანონიერ, გამჭვირვალე, ეკონომიურ, ეფექტურ და ეფექტიან გამოყენებას. ამასთან, მენეჯერული ანგარიშვალდებულების პრინციპზე დაფუძნებული სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარება გათვალისწინებულია „ერთი მხრივ, საქართველოსა და, მეორე მხრივ, ევროკავშირისა და ევროპის ატომური ენერჯის გაერთიანებას და მათ წევრ სახელმწიფოებს შორის ასოცირების შესახებ შეთანხმებით“ (შემდგომში - ასოცირების შეთანხმება).

1.1 საკანონმდებლო ჩარჩო

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების მნიშვნელობა და ქვეყნის ვალდებულება ამ კუთხით ასახულია საქართველოსა და ევროკავშირს შორის ასოცირების შესახებ შეთანხმების 279-ე მუხლში, რომლის თანახმადაც, მხარეები თანამშრომლობენ სახელმწიფო სექტორის შიდა ფინანსური კონტროლის სფეროში შემდეგი ამოცანების მისაღწევად:

¹ [საჯარო მმართველობის პრინციპები](#)

² [შიდა კონტროლის სისტემების ხარისხის შეფასების სახელმძღვანელო მითითებები](#)

³ [შიდა კონტროლის ინტეგრირებულ მოდელი](#)

⁴ [შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტები](#)

- სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის შემდგომი განვითარება და იმპლემენტაცია, რომელიც ეფუძნება მენეჯერული ანგარიშვალდებულების პრინციპს და მოიცავს ფუნქციონალურად დამოუკიდებელ შიდა აუდიტის სუბიექტებს მთელს საჯარო სექტორში, რაც განხორციელდება საყოველთაოდ აღიარებული საერთაშორისო სტანდარტებისა და მეთოდოლოგიების, ასევე ევროკავშირის კარგი პრაქტიკის დანერგვის მეშვეობით და საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სტრატეგიული ხედვის დოკუმენტის საფუძველზე;
- სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის სტრატეგიული ხედვის დოკუმენტით გათვალისწინებულ მონაწილეებს შორის ეფექტიანი თანამშრომლობის უზრუნველყოფა, კარგი მმართველობის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით;
- ჰარმონიზაციის ცენტრის მხარდაჭერა და მისი კომპეტენციების გაძლიერება.

უშუალოდ სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის დანერგვის წესსა და პრინციპებს, აგრეთვე სხვა საკითხებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია სისტემის შემუშავებისათვის, ჩამოყალიბებისა და განხორციელებისათვის არეგულირებს საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“. იგი ეყრდნობა ევროკომისიის მიერ შემოთავაზებულ კონცეფციას და მოიცავს იმ ძირითად პრინციპებს, რომლებსაც უნდა შეესაბამებოდეს რეფორმის სამივე მიმართულება. კანონი საქართველოს პარლამენტმა 2010 წლის 26 მარტს მიიღო. მისი მოქმედების გასაუმჯობესებლად, 2011, 2015 და 2023 წლებში მასში განხორციელდა რიგი ცვლილებები: დაიხვეწა ტერმინები და ორმაგი ინტერპრეტაციის შესაძლებლობის მქონე ჩანაწერები, უკეთ ჩამოყალიბდა ჰარმონიზაციის ცენტრის სტატუსი და ფუნქციები, მკაფიოდ გაიმიჯნა ინსპექტირებისა და შიდა აუდიტის საქმიანობა, გაუმჯობესდა კანონის საერთაშორისო სტანდარტებთან და კარგ პრაქტიკებთან შესაბამისობის ხარისხი.

„სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის საფუძველზე, ჰარმონიზაციის ცენტრმა OECD/SIGMA-ს ექსპერტების ჩართულობით შეიმუშავა „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქცია“, რომელიც დამტკიცებულია საქართველოს მთავრობის მიერ⁵ აღნიშნული ინსტრუქციის მიხედვით, ფინანსური მართვისა და კონტროლის გამართულად ფუნქციონირებაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება დაწესებულების ხელმძღვანელს, რომელმაც მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სტრუქტურის განსაზღვრით, უნდა უზრუნველყოს დაწესებულების შიგნით შესაბამისი უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების სწორად გადანაწილება. შედეგად კი, დაწესებულების ყველა იერარქიულ საფეხურზე მდგომი ხელმძღვანელი, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, ანგარიშვალდებული უნდა იყოს ზემდგომი ხელმძღვანელების წინაშე ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ეფექტიანად და ინსტრუქციის მოთხოვნების შესაბამისად ფუნქციონირებაზე.

⁵ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის N133 დადგენილება „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“.

ქვეყნის საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ინსტიტუციური მოწყობისა და მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად, ჰარმონიზაციის ცენტრს შემუშავებული აქვს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი მეთოდოლოგიური და სამართლებრივი ბაზა. შიდა აუდიტის მეთოდოლოგია⁶ ადგენს ზოგად წესებს შიდა აუდიტის სუბიექტის უფლებამოსილების, ამოცანების და მიზნების შესრულებისათვის. ასევე, განსაზღვრავს შიდა აუდიტის სუბიექტის ისეთ პროცედურებს, როგორც არის შიდა აუდიტორული საქმიანობის რისკებზე დაფუძნებული დაგეგმვა, მონაცემთა შედარება, ანალიზი, დოკუმენტირება, ანგარიშგება და ხარისხის შეფასება. შიდა აუდიტის საერთაშორისო ტენდენციებისა და შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებში განხორციელებული უკანასკნელი ცვლილებების გათვალისწინებით, შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიური ბაზის განახლება დაგეგმილია წინამდებარე სტრატეგიის ფარგლებში.

გარდა შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიისა, რომელიც, ზოგადად შიდა აუდიტორულ საქმიანობას აერთიანებს და არ შეიცავს დეტალურ ინსტრუქციებს აუდიტორული შემოწმების რომელიმე სახესთან დაკავშირებით, შემუშავებულია სისტემური⁷, ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT), ეფექტიანობისა და შესაბამისობის აუდიტის⁸ სახელმძღვანელოები. თითოეულის მიზანია, საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილებაზე, სტანდარტებსა თუ პრაქტიკებზე დაყრდნობით, შიდა აუდიტორებს გააცნოს თანამედროვე, რისკზე დაფუძნებული აუდიტის არსი და სპეციფიკა, ამასთანავე, აჩვენოს თითოეულ აუდიტორულ სახეს შორის პრინციპული სხვაობა და, რაც მთავარია, მიაწოდოს პრაქტიკული სამუშაო ინსტრუმენტები.

შიდა აუდიტორული საქმიანობის „შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებთან“ შესაბამისობის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას საერთაშორისო დონეზე განხორციელებულ ცვლილებებს. შიდა აუდიტის პროფესიული პრაქტიკის საერთაშორისო სტანდარტი - IPPF ჩამოყალიბდა ახალი რედაქციით - „შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტების“ სახელწოდებით. განახლებული სტანდარტი ძალაში შევიდა 2025 წლის იანვარში. ჰარმონიზაციის ცენტრმა დაიწყო მუშაობა აღნიშნული სტანდარტის ქართულ ენაზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის მიზნით, რაც გათვალისწინებულია წინამდებარე სტრატეგიის 2025 წლის სამოქმედო გეგმით.

გარდა ზემოაღნიშნული სახელმძღვანელოებისა, შიდა აუდიტის მიმართულებით შემუშავებულია შემდეგი მეთოდოლოგიური დოკუმენტები:

- შიდა აუდიტის სტანდარტები⁹;
- შიდა აუდიტორთა ეთიკის კოდექსი¹⁰;

⁶ საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 26 დეკემბრის №593 დადგენილება „შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ“.

⁷ საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 26 დეკემბრის №592 დადგენილება „სისტემური აუდიტის სახელმძღვანელოს/ინსტრუქციის დამტკიცების შესახებ“.

⁸ ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT), ეფექტიანობისა და შესაბამისობის აუდიტის სახელმძღვანელოებზე მუშაობისას, ჰარმონიზაციის ცენტრმა, დოკუმენტების მოქნილობისა და სტანდარტებთან მუდმივი შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად, გადაწყვიტა მათთვის დამხმარე ინსტრუქციების სახე მიეცა და არა კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტების [ბმული](#)

⁹ საქართველოს მთავრობის 2010 წლის 30 ივლისის №1015 განკარგულება „შიდა აუდიტის სტანდარტების დამტკიცების შესახებ“.

¹⁰ საქართველოს მთავრობის 2010 წლის 30 ივლისის №1016 განკარგულება „შიდა აუდიტორთა ეთიკის კოდექსის დამტკიცების შესახებ“.

- თაღლითობისა და კორუფციის რისკების შეფასების სახელმძღვანელო შიდა აუდიტორებისათვის;
- შიდა აუდიტის საკონსულტაციო საქმიანობის გზამკვლევი/ინსტრუქცია;
- სამაგიდო წიგნი საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორებისათვის, რომელშიც მოცემულია შიდა აუდიტორების მიერ ყველაზე ხშირად დასმული პრაქტიკული კითხვები, შესაბამისი კომპეტენტური პასუხებითა და მასალებით.

1.2 სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის 2025-2028 წლების განვითარების სტრატეგიის მომზადების საფუძველი

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის შექმნის აუცილებლობა ხაზგასმულია ასოცირების შესახებ შეთანხმებაში. ამასთან, „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონი აღნიშნული სტრატეგიის შემუშავებას ჰარმონიზაციის ცენტრის პასუხისმგებლობად განსაზღვრავს. ვინაიდან 2021–2024 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის მოქმედების ვადა 2024 წლის ბოლოს ამოიწურა, სავალდებულოა ახალი სტრატეგიის შემუშავება „პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის №629 დადგენილების გათვალისწინებით.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარება საჭიროებს მთავრობის თანმიმდევრულ პოლიტიკას, რომელიც კოორდინირებული უნდა იყოს საჯარო სექტორში მიმდინარე სხვა რეფორმებთან, რამდენადაც შიდა კონტროლი გულისხმობს საჯარო უწყებებში მენეჯერული, ფინანსური და სხვა სახის კონტროლის მექანიზმების სისტემის არსებობას. იგი ეხება უწყებების ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მართვის მეთოდებსა თუ პროცედურებს და, შესაბამისად, მჭიდროდ არის დაკავშირებული არა მხოლოდ საჯარო ფინანსების მართვის, არამედ, საჯარო მმართველობის, ანტიკორუფციული თუ სხვა მიმართულებით საჯარო სექტორში მიმდინარე საკვანძო რეფორმებთან.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგია ეფუძნება და გამომდინარეობს საქართველოს მთავრობის 2025-2028 წლების პროგრამიდან „მხოლოდ მშვიდობით, ღირსებითა და კეთილდღეობით ევროპისკენ“.¹¹ დოკუმენტში ხაზგასმულია მთავრობის მიერ ნაკისრი ვალდებულება, რომ „მუშაობა გაგრძელდება სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის (PIFC) მდგრადი და უწყვეტი განვითარების მიმართულებით მთელ საჯარო სექტორში, ცენტრალური, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე, რომელიც მოიცავს ძლიერი მენეჯერული ანგარიშვალდებულების, უფლებამოსილების დელეგირების, რისკების მართვის სისტემისა და ეფექტიანი შიდა აუდიტის მექანიზმს“. ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ წინამდებარე სტრატეგია პასუხობს როგორც „ხედვა 2030 საქართველოს განვითარების სტრატეგიით“, ისე ევროკავშირისა და საქართველოს შორის ასოცირების 2021-2027 წლების დღის წესრიგით გათვალისწინებულ საკითხებს.

¹¹ [სამთავრობო პროგრამა 2025-2028](#)

ამდენად, წინამდებარე სტრატეგია შესაბამისობაშია საჯარო მმართველობის რეფორმის სტრატეგიისა (2023-2026) და საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმის სტრატეგიასთან (2023-2026).

სამთავრობო პროგრამა გამჭვირვალე, ანგარიშვალდებული, ეფექტიანი და შედეგებზე ორიენტირებული სახელმწიფო მართვის სისტემის ჩამოყალიბების საფუძვლად საჯარო მმართველობის რეფორმას განიხილავს.

საჯარო მმართველობის რეფორმის განვითარების სტრატეგია წარმოადგენს ქოლგა დოკუმენტს საჯარო მმართველობის მიმართულებით დაგეგმილი და მიმდინარე რეფორმებისთვის, მათ შორის, საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმისთვის. საჯარო მმართველობის რეფორმის ფარგლებში განისაზღვრა მიზნები ოთხი მიმართულებით:

1. მტკიცებულებებზე დაფუძნებული და შედეგზე ორიენტირებული პოლიტიკის შემუშავება და კოორდინაცია;
2. საჯარო სამსახურის სისტემა;
3. ანგარიშვალდებულება;
4. სახელმწიფო სერვისების მიწოდება.

ანგარიშვალდებულების მიმართულებით, სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციული ანგარიშვალდებულების სისტემის განვითარებას, რაც სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის მეშვეობით ხდება.

რაც შეეხება საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმის სტრატეგიას, იგი სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარებას სტრატეგიის ერთ-ერთ ძირითად მიმართულებად განსაზღვრავს და მოიცავს ორ მიზანს:

1. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის განვითარება;
2. შიდა აუდიტის განვითარება.

თითოეული ზემოთ ხსენებული მიზნის თუ ამოცანის მისაღწევად სხვადასხვა აქტივობებია გათვალისწინებული სამოქმედო გეგმებით. ამდენად, წინამდებარე სტრატეგიის სამოქმედო გეგმა შესაბამისობაშია, თუმცა, არ იმეორებს აღნიშნულ ღონისძიებებს.

1.3 მეთოდოლოგია

2025–2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგია შემუშავდა ადგილობრივი და საერთაშორისო ექსპერტების ჩართულობით. სტრატეგიის შემუშავების ფაზები აღწერილია სურათი N1-ზე (იხ. გვერდი 10) და სრულ შესაბამისობაშია პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესთან. ის ასევე ითვალისწინებს საერთაშორისო, ძირითადად ევროკავშირის წევრი ქვეყნების, საუკეთესო გამოცდილებას. საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილების ინდენტიფიცირების და ანალიზის მიზნით, სტრატეგიის შემუშავების პროცესში

ჩართული იყო საერთაშორისო ექსპერტი. ასევე, შეხვედრები ჩატარდა OECD SIGMA-ს და PEMPAL¹²-ის წარმომადგენლებთან.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესი ინკლუზიური იყო და მასში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის ყველა რგოლი მონაწილეობდა. ამ მიდგომის გამოყენებამ ხელი შეუწყო სისტემის შიგნით გამოწვევების იდენტიფიცირებას და შესაბამისი მიზნებისა და აქტივობების შემუშავებას, ჩართულ მხარეებთან კოორდინაციას და საერთო პროგრამული ინსტრუმენტის შემუშავებას.

სტრატეგიის დოკუმენტის შემუშავების მიზნით, დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრისა და ანალიზისთვის გამოყენებულ იქნა დაინტერესებულ მხარეთა გავლენის მატრიცა (Power and Interest Matrix). აღნიშნული მეთოდი რეკომენდებულია პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელოს საჯარო კონსულტაციების ინსტრუქციით (დანართი N11) და ხელს უწყობს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის ეფექტური მოდელის შერჩევას მათი ინტერესების გათვალისწინებით. დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირების და ანალიზის საფუძველზე, ასევე მოხდა უწყებების პრიორიტეტიზაცია მათი როლის გათვალისწინებით სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმაში.

სიტუაციის ანალიზის მომზადების მიზნით, ჩატარდა საჯარო კონსულტაცია და დისკუსიები დაინტერესებულ მხარეებთან. ჰარმონიზაციის ცენტრმა სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან ჩატარა შეხვედრების სერია. ჯამში, ჩატარდა 17 ნახევრადსტრუქტურული სიღრმისეული კონსულტაცია, მათ შორის, ორი ფოკუს ჯგუფის შეხვედრა. ჯამში, შეხვედრებში 20-ზე მეტი უწყების 80-მდე წარმომადგენელმა მიიღო მონაწილეობა (დეტალური ინფორმაციისთვის იხ. დანართი IV).

საკონსულტაციო შეხვედრები ჩატარდა სამინისტროების დარგობრივი, შიდა აუდიტის და საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტების ხელმძღვანელებთან, ასევე რამდენიმე საჯარო სამართლის იურიდიული პირისა და თვითმმართველობის წარმომადგენლებთან. დამატებით, საჯარო სექტორს მიღმა მყოფი დაინტერესებული მხარეების თვალსაზრისით, რეფორმის არსებული მთავარი გამოწვევების იდენტიფიცირების მიზნით, კონსულტაციები გაიმართა საერთაშორისო ორგანიზაციებისა და ექსპერტების მონაწილეობით.

დაინტერესებული მხარეების ანალიზის შედეგად და საჯარო კონსულტაციის მიზნების გათვალისწინებით, დაიგეგმა საჯარო კონსულტაცია სტრატეგიის დოკუმენტის სამუშაო ვერსიის განხილვის ეტაპზე. საჯარო კონსულტაციის მიზნით ჰარმონიზაციის ცენტრის ოფიციალურ ვებ-გვერდზე განთავსდა სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის სამუშაო ვერსიები და განისაზღვრა საჯარო კონსულტაციის ვადა - 2 კვირა. ასევე, განთავსდა ინფორმაცია საჯარო საკონსულტაციო შეხვედრის სავარაუდო თარიღთან დაკავშირებით. საკონსულტაციო შეხვედრაში მონაწილეობა შეეძლო ნებისმიერ პირს. შეხვედრის ფორმატში მონაწილეობის მისაღებად მსურველებს უნდა გამოეგზავნათ საკონტაქტო ინფორმაცია და მონაწილეობის სურვილის დასტური მითითებულ ელექტრონულ

¹² PEMPAL-ი პროგრამა დააფუძნა მსოფლიო ბანკმა 2005 წელს. პროგრამის მიზანია სახელმწიფო ფინანსების მართვის სფეროში დასაქმებულ მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლება ცოდნისა და გამოცდილების ურთიერთგაზიარების გზით პროგრამა აერთიანებს ცენტრალური აზიისა, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის 21 ქვეყნის წარმომადგენლებს.

ფოსტაზე. აღნიშნულ შეხვედრაში მონაწილეობის სურვილი არ გამოთქმულა, შესაბამისად, საჯარო საკონსულტაციო შეხვედრა არ ჩატარებულა. საჯარო კონსულტაციის პროცესში დაინტერესებულ მხარეების უკუკავშირის გაზიარება შეეძლოთ სპეციალურად შემუშავებული ონლაინ ფორმის მეშვეობით. აღნიშნული შესაძლებლობით ისარგებლა საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს ორმა სტრუქტურულმა ერთეულმა. მათი კომენტარები მეტწილად გათვალისწინებულია წინამდებარე სტრატეგიასა და სამოქმედო გეგმაში.

სიტუაციის ანალიზის პროცესი, კონსულტაციებთან ერთად, მოიცავდა სამაგიდე კვლევას და წინა, მოქმედი სტრატეგიის შედეგების წინასწარ შეფასებას. სიტუაციის ანალიზის დეტალური მეთოდოლოგიის სანახავად იხ. თავი 2 – „სიტუაციის ანალიზი“. სიტუაციის ანალიზის შემდეგ განისაზღვრა სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების ხედვა და მისია, ასევე, გამოიკვეთა განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებები - სტრატეგიული მიზნები.



სურათი N1 2025-2028 წლების სტრატეგიისა და მისი სამოქმედო გეგმის შემუშავების ეტაპები

სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მაღალი დონის მხარდაჭერის მოსაპოვებლად და სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის იმპლემენტაციაში საჯარო უწყებების ჩართულობის გასაზრდელად, ინიცირებულ იქნა ვერტიკალური საკოორდინაციო მექანიზმი - საქართველოს მთავრობის 2024 წლის 11 ნოემბრის №383 დადგენილებით შეიქმნა **სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭო**. საბჭოს ამოცანას არამხოლოდ სტრატეგიისა და მისი სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესის კოორდინაცია და მონიტორინგი, არამედ მისი განხორციელების ხელშეწყობა წარმოადგენს. საბჭოს შემადგენლობაში შედის ყველა ის ძირითადი უწყება, რომელიც „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონით პასუხისმგებელია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის, ასევე შიდა აუდიტის დანერგვასა და მის მდგრად განვითარებაზე.

უწყებათაშორისი საბჭოს პირველ სხდომაზე, პროცესში ზემოხსენებული უწყებების ტექნიკურ დონეზე ჩართულობის უზრუნველსაყოფად, შეიქმნა სამუშაო ჯგუფი. სამუშაო ჯგუფის წევრები არიან ცენტრალური სამინისტროების და ავტონომიური რესპუბლიკების ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროების შიდა აუდიტის და საფინანსო/ეკონომიკური სამსახურების წარმომადგენლები, ასევე, რისკის მართვის პროცესის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირები.

სტრატეგიული ხედვის, მიზნების და ამოცანების პროექტი წარედგინა უწყებათაშორის საბჭოს. საბჭოს მიერ მოწონებული პროექტის მიხედვით შემუშავდა ლოგიკური ჩარჩო, რომელიც წარმოადგენს სტრატეგიის ძირითად სტრუქტურას - მიზნების და ამოცანების იერარქიას. ის ასევე მოიცავს ამოცანების და მიზნების სამიზნე მაჩვენებლებს.

სტრატეგიისა და მისი განხორციელების სამუშაო გეგმის შემუშავება მიმდინარეობდა პარალელურ რეჟიმში, სამუშაო ჯგუფთან მუდმივი კომუნიკაციით ხდებოდა დოკუმენტების პროექტების განხილვა, მათ შორის, იყო ფიზიკური შეხვედრა სამუშაო ფორმატში, სადაც განისაზღვრა მიზნობრივი აქტივობები და დეტალური გეგმა.

2. სიტუაციის ანალიზი

სიტუაციის ანალიზი ჩატარდა SWOT და „პრობლემის ხის“ ანალიზის მეთოდების კომბინაციის მეშვეობით. საწყის ეტაპზე სიტუაციის ანალიზისთვის გამოყენებული იყო SWOT ანალიზის მეთოდი, როგორც არსებული მდგომარეობისა და მისი სამომავლო პერსპექტივების სტრუქტურირებული, ყოვლისმომცველი და დაბალანსებული შეფასების ინსტრუმენტი. პრობლემის ხის ანალიზისგან განსხვავებით, SWOT ანალიზი მოიცავს შესაძლებლობების და რისკების იდენტიფიცირებას და ქმნის არსებული მდგომარეობის მაკრო სურათს. SWOT ანალიზი გვამღებს უფრო მეტად ჰოლისტურ ხედვას, რომელიც ფარავს არა მხოლოდ პრობლემურ სფეროებს, არამედ პოტენციური ზრდისა და გაუმჯობესების მიმართულებებსაც. SWOT ანალიზის საშუალებით იდენტიფიცირებული პრობლემები გაანალიზდა მათი გავლენისა და მნიშვნელობის მიხედვით, რის საფუძველზეც მოხდა მათი პრიორიტეტიზაცია. ყველაზე რთული და მნიშვნელოვანი პრობლემები გაანალიზდა პრობლემის ხის ანალიზის გამოყენებით, რათა დადგინდეს პრობლემის გამომწვევი მიზეზები რაც მნიშვნელოვანია პრობლემების სწორი იდენტიფიცირებისა და მათი ეფექტურად გადაჭრისთვის.

სიტუაციის ანალიზის მიგნებები განხილული იქნა ფოკუს ჯგუფების ფორმატში, სადაც მიმდინარეობდა მსჯელობა ძირითად პრობლემებზე და მათ გამომწვევ მიზეზებზე. ფოკუს ჯგუფების შეხვედრები ჩატარდა ცენტრალური სამინისტროების შიდა აუდიტის სამსახურების და საფინანსო/ეკონომიკური სამსახურების წარმომადგენლებთან. შეხვედრების მიზანი იყო არსებული პრობლემების სიღრმისეული განხილვა და სიტუაციის ანალიზის მიგნებების ვალიდაცია.

2.1 უახლესი მოვლენები და მიმდინარე ტენდენციები

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის მოდელი, რომლის მიხედვითაც საქართველოში 2010 წლიდან დაიწყო რეფორმის ცალკეული კომპონენტების დანერგვა, შემუშავდა 1990-იან წლებში და ევროკომისიის მხრიდან საუკეთესო პრაქტიკის სახით იქნა შეთავაზებული ევროპის ქვეყნებისთვის, რომლებიც მიისწრაფოდნენ ევროკავშირში გაწევრიანებისკენ. კონცეფციის ძირითადი ამოცანა იყო ეკონომიურობის, ეფექტურობისა და ეფექტიანობის მისაღწევად, შიდა კონტროლის მექანიზმების მაქსიმალური ინტეგრირება მართვის პროცესში. გამართული შიდა კონტროლის სისტემების არსებობა საჯარო სექტორის უწყებებში წარმოადგენდა მნიშვნელოვან ინდიკატორს დაწესებულების ეფექტიანად ფუნქციონირების შესაფასებლად. შესაბამისად, ამ სისტემის განვითარება პრიორიტეტული გახდა როგორც ევროკავშირის წევრი, ისე წევრობის სურვილის მქონე სახელმწიფოებისთვის, მათ შორის, საქართველოსთვის. ამდენად, 2010 წლიდან, საქართველოს პარლამენტის მიერ შიდა კონტროლის მარეგულირებელი კანონის¹³ მიღებით, ქვეყანამ დაიწყო რეფორმის დანერგვის პროცესი. კანონში, მალევე, კერძოდ 2011 წელს შევიდა არსებითი ცვლილებები და იგი ჩამოყალიბდა „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის სახელწოდებით, რაც ევროკავშირის მიერ შეფასდა, როგორც **სტანდარტებთან შესაბამისი კანონმდებლობა**. აღნიშნულის შემდეგ, ეტაპობრივად იხვეწებოდა კანონი. რეფორმის პირველ ეტაპზე მეტი ინტენსივობით შიდა აუდიტის მიმართულებით მუშაობდა ჰარმონიზაციის ცენტრი, რაც გამოიხატებოდა ამ კუთხით მარეგულირებელი და მეთოდოლოგიური ჩარჩოს შექმნაში, შიდა აუდიტორების საბაზისო გადამზადებასა და შემდგომ განვითარებაში.

რაც შეეხება ფინანსურ მართვას და კონტროლს, ამ მიმართულებით პირველი მნიშვნელოვანი ნაბიჯები 2015 წლიდან გადაიდგა OECD/SIGMA-სთან თანამშრომლობით, განხორციელდა არსებული სიტუაციის დეტალური ანალიზი (Gap analysis), შემუშავდა ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესი, რომელიც 2017 წელს დამტკიცდა მთავრობის დადგენილებით, და სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგია 2017-2019 წლებისთვის, რომელიც ასევე მთავრობის მიერ დამტკიცდა. ამასთან, აღნიშნულ პერიოდში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხები, საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმასთან ერთად, გათვალისწინებული იქნა საჯარო მმართველობის და ეროვნული ანტიკორუფციული სტრატეგიის დოკუმენტებში. გასული პერიოდისთვის, სისტემის დანერგვა მთავრობის მიერ დამტკიცებული რიგით მეორე, 2021-2024 წლების სტრატეგიის მიხედვით ხორციელდებოდა.

ზემოთ აღნიშნული პერიოდის განმავლობაში, მათ შორის, წინა სტრატეგიის განხორციელებით, მიღწეულია შემდეგი შედეგები:

- მიმდინარე ეტაპისთვის, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა დანერგვა მიმდინარეობს ყველა ცენტრალურ სამინისტროში.
- ასევე, აღნიშნული პროცესი დაწყებულია ცალკეულ ავტონომიური რესპუბლიკის სამინისტროებსა და მუნიციპალიტეტის მერიებში. პილოტური დანერგვა მოიცავს რამდენიმე მნიშვნელოვან კომპონენტს, მათ შორის, საქმიანობის მიზნებსა და ინდიკატორებს, რისკის მართვას, კონტროლის ღონისძიებებს, საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებებს და სხვა.

¹³ საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შიდა აუდიტისა და ინსპექტირების შესახებ“, 26.03.2010

- შიდა აუდიტის კუთხით, აღსანიშნავია, რომ არსებობს საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაში მყოფი მრავალფეროვანი მეთოდოლოგიური და დამხმარე სახელმძღვანელოები, მათ შორის, ცალკეული მეთოდოლოგია შიდა აუდიტორული შემოწმების თითქმის ყველა სახისთვის.
- გასულ პერიოდში წარმატებით შემუშავდა შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამა და დაიწყო შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროცესი. პროგრამა, რომელიც ჰარმონიზაციის ცენტრმა OECD SIGMA-სთან ერთად შეიმუშავა, შეიძლება ითქვას, რომ არის ერთ-ერთი ყველაზე კომპლექსური და ღირებული პროექტი ბოლო პერიოდში, რომლის შესაბამისობაც საერთაშორისო სტანდარტებთან და კარგ პრაქტიკებთან აღიარებულია საერთაშორისო პარტნიორების მიერ.
- ჰარმონიზაციის ცენტრი აქტიურად თანამშრომლობდა როგორც საჯარო უწყებებთან, ისე დონორ და მხარდამჭერ ორგანიზაციებთან. აღნიშნული თანამშრომლობის ფარგლებში არაერთი მნიშვნელოვანი პროექტი განხორციელდა რეფორმის განვითარების ხელშესაწყობად. საერთაშორისო კარგი პრაქტიკების გაცნობისა და ახალი გამოცდილებების მიღების მიზნით, ჰარმონიზაციის ცენტრი მუდმივად მონაწილეობდა საერთაშორისო პროფესიული კავშირების ღონისძიებებში. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ შეიქმნა ახალი ვებ-გვერდი სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხების პოპულარიზაციისთვის.

განხორციელებული სტრატეგიის შედეგად, შეიძლება ითქვას, რომ ტენდენცია პოზიტიურია, არსებობს ხელშესახები შედეგები, თუმცა, კვლავ რჩება გაუმჯობესების მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები. შიდა აუდიტის მიმართულებით შედარებით თვალსაჩინოა პროგრესი. რაც შეეხება ფინანსური მართვას და კონტროლს, რამდენადაც აღნიშნული წარმოადგენს „მენტალურ რეფორმას“, რომელიც ეხება საჯარო სამსახურის თითოეულ მენეჯერს თუ თანამშრომელს და ცდილობს ათწლეულების განმავლობაში არსებული მართვის პრაქტიკის შეცვლას, თუ არ ჩავთვლით წარმატებებს ცალკეული კომპონენტების მიმართულებით, რთულია მოკლევადიან პერსპექტივაში გარდამტეხი შედეგების მიღწევა.

2.2 სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის შეფასება

2.2.1 ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების (SWOT) ანალიზი

სტრატეგიის SWOT ანალიზი (იხ. სურათი N2) წარმოაჩენს საქართველოში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კომპლექსურ სურათს, სადაც გამოიკვეთა როგორც მნიშვნელოვანი პროგრესი, ასევე არსებული გამოწვევები.

ინსტიტუციური ჩარჩოს მხრივ, საქართველომ შექმნა მყარი საფუძველი ევროკავშირის მოთხოვნების და საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი კანონმდებლობისა და რეგულაციების შემუშავებით. ჰარმონიზაციის ცენტრის არსებობა კვალიფიციური პერსონალით და საჯარო სექტორში ჩამოყალიბებული შიდა აუდიტის და საფინანსო/ეკონომიკური ერთეულები მიუთითებს PIFC-ის პრინციპების დანერგვის ინსტიტუციურ მზაობაზე. რისკების შესახებ ამაღლებული ცნობიერება და შიდა

აუდიტორების გაუმჯობესებული კვალიფიკაცია მიანიშნებს პოზიტიურ დინამიკაზე PIFC-ის ორი ძირითადი კომპონენტის - ფინანსური მართვისა და კონტროლის (FMC) და შიდა აუდიტის განვითარების მიმართულებით.

თუმცა, კვლავ არსებობს რამდენიმე მნიშვნელოვანი გამოწვევა. ყველაზე კრიტიკული სისუსტე ჩანს **მენეჯერული ანგარიშვალდებულების არასრულყოფილი დანერგვის მიმართულებით**, რაც PIFC-ის ეფექტური ფუნქციონირების ქვაკუთხედია. საჯარო სამსახურის მენეჯერების უმეტესობაში არ არის მზაობა მენეჯერული ანგარიშვალდებულების და ფინანსური მართვის პასუხისმგებლობების სრულად აღებისთვის. ამას ემატება PIFC-ის პრინციპების შესახებ **არასაკმარისი ცნობიერება** საჯარო უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეზე და **უწყებათაშორისი კოორდინაციის სისუსტე**.

SWOT ანალიზში ასევე გამოიკვეთა მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები. **საჯარო სექტორის გაციფრულების** პოტენციალი, განსაკუთრებით, აუდიტისა და რისკების მართვის პროცესებში, ასევე, ქვეყნის აქტიური მონაწილეობა **საერთაშორისო პროფესიულ ქსელებში** (PEMPAL) და **საერთაშორისო შეფასებებში**, როგორცაა, მაგალითად, PEFA, შეიძლება გახდეს ეფექტიანობის არსებული გამოწვევების გადაჭრის ერთ-ერთი საშუალება.

შიდა ფაქტორები	
ძლიერი მხარე +	სუსტი მხარე –
<ul style="list-style-type: none"> • საკანონმდებლო და მარეგულირებელი ჩარჩო რომელიც შეესაბამება ევროკავშირის სტანდარტებს • საჯარო სექტორის რეფორმები (საჯარო მმართველობის რეფორმა, საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმა) • ჩამოყალიბებული შიდა აუდიტის ერთეულები საჯარო სექტორში • მოქმედი საფინანსო-ეკონომიკური ერთეულები საჯარო სექტორში • ამდღეული ცნობიერება რისკების შესახებ • შიდა აუდიტორების მნიშვნელოვნად ამდღეული კვალიფიკაცია • ჰარმონიზაციის ცენტრის ეფექტური თანამშრომლობა სხვა საჯარო უწყებებთან • ჰარმონიზაციის ცენტრის არსებული ადამიანური რესურსის მაღალი კვალიფიკაცია 	<ul style="list-style-type: none"> • ცნობიერების დაბალი ხარისხი საჯარო უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეზე (რეფორმის და ძირითადი პრინციპების შესახებ) • შეზღუდული ადამიანური რესურსი (მათ შორის, ჰარმონიზაციის ცენტრის) • შესაბამისი უნარების ნაკლებობა (შიდა აუდიტორებისთვის და მენეჯერებისთვის) • უწყებათაშორისი კოორდინაციის/კომუნიკაციის ნაკლებობა (მათ შორის, პროფესიულ რგოლებში) • მენეჯერების დაბალი მოტივაცია, რის გამოც, პრაქტიკულად, ვერ ხორციელდება მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სისტემის ჩამოყალიბება/განვითარება (არ არის მზაობა ფინანსური მართვის ეტაპზე გადასვლისთვის) • საზედამხედველო ორგანოების დაბალი ჩართულობა რეფორმის კონტროლში და მონიტორინგში • შიდა აუდიტის სუბიექტების საქმიანობის მასშტაბის შეზღუდვები • საფინანსო/ეკონომიკური ერთეულების, უმეტეს შემთხვევაში, შეუსაბამო ჩართულობა • სტრატეგიული ხედვის დოკუმენტების ნაკლებობა, უმეტეს შემთხვევაში • გაწერილი პროცედურების ნაკლებობა, უმეტეს უწყებებში

- არასრულად დანერგილი პროგრამული ბიუჯეტის პრინციპები საჯარო უწყებებში

გარე ფაქტორები

შესაძლებლობები +

- ევროინტეგრაცია
- საჯარო სექტორის გაციფრულება (მაგ. პროგრამული უზრუნველყოფა აუდიტისთვის, რისკების მართვისთვის და სხვა)
- ადგილობრივი ცოდნის განვითარება
- საერთაშორისო უახლესი სტანდარტების დანერგვა
- აკადემიასთან (უნივერსიტეტებთან) თანამშრომლობა
- საერთაშორისო შეფასებებში მონაწილეობა (gaps assessment by SIGMA, PEFA და სხვა)
- ჰარმონიზაციის ცენტრის PEMPAL და მსგავს ინიციატივებში მონაწილეობა
- ჰარმონიზაციის ცენტრის უწყებათაშორის საბჭოებში და სამუშაო ჯგუფებში აქტიური მონაწილეობა

საფრთხე –

- თვითმმართველობების შეზღუდული რესურსი რეფორმის განხორციელებასთან მიმართებით (ადამიანური რესურსის ნაკლებობა, ცოდნის და ცნობიერების ნაკლებობა)
- კვალიფიციური პერსონალის დეფიციტი და გადინება
- ცენტრალიზებული მენეჯმენტის მიდგომა საჯარო უწყებებში

საფრთხეების ანალიზი მიუთითებს მდგრადობის პრობლემებზე, განსაკუთრებით, **ადამიანური რესურსების მიმართულებით**. შეზღუდული რესურსები როგორც ცენტრალურ დონეზე, ისე ადგილობრივი თვითმმართველობის დონეზე, კვალიფიციური თანამშრომლების მაღალ გადინებასთან ერთად, საფრთხეს უქმნის სისტემის თანმიმდევრულ დანერგვას. მენეჯმენტის სუსტი დეცენტრალიზაცია საჯარო უწყებებში ასევე ართულებს PIFC-ის პრინციპების წარმატებით იმპლემენტაციას.

ანალიზი მიუთითებს, რომ მიუხედავად PIFC-ის დანერგვის მიმართულებით მიღწეული მნიშვნელოვანი პროგრესისა, სტრატეგიის მთავარი ფოკუსი **განხორციელების გადრმაგება** უნდა იყოს, განსაკუთრებით, **მენეჯერული ანგარიშვალდებულებისა** და სისტემური **შესაძლებლობების განვითარების** მიმართულებით. ევროინტეგრაციის პროცესი უზრუნველყოფს ამ რეფორმების ძლიერ გარე მხარდაჭერას, თუმცა წარმატება მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული **ეროვნულ დონეზე საჯარო უწყებების მაღალი რანგის მენეჯმენტის მხარდაჭერაზე** და **ინსტიტუციური კოორდინაციის მექანიზმების გაძლიერებაზე**.

2.2.2 არსებული გამოწვევების ანალიზი „პრობლემის ხის“ მეთოდით.

PIFC-ს განვითარების არსებული პრობლემის ხის ანალიზი (იხ. სურათი N3 სადაც წარმოდგენილია ძირითადი გამოწვევი მიზეზები და უარყოფითი შედეგები) გვიჩვენებს კომპლექსურ მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს.

ძირითადი პრობლემა: PIFC რეფორმის განხორციელების პროცესი არაეფექტიანია და შეფერხებით მიმდინარეობს. საჯარო უწყებებში არსებული შიდა კონტროლის სისტემების ერთ-ერთი არსებითი გამოწვევაა, რომ არ ხდება სთანადოდ ფოკუსირება სახელმწიფო დანახარჯებში საბიუჯეტო სახსრების ყველაზე ოპტიმალურად გამოყენების (value for money) მნიშვნელობაზე. სწორედ აღნიშნული პრინციპის დაკმაყოფილებაა PIFC რეფორმის ძირითადი ფუნქცია. გაუმჯობესებას საჭიროებს საჯარო სამსახურის მენეჯერების ჩართულობის ხარისხი ორგანიზაციული მიზნებისა და საქმიანობის შეფასების ინდიკატორების შემუშავებაში, რამდენადაც, სწორედ მათი პასუხისმგებლობაა დაწესებულების მიზნების მიღწევა წინასწარ განსაზღვრულ დროში, მოცემული საბიუჯეტო სახსრებისა და არსებული საკანონმდებლო ჩარჩოს ფარგლებში. მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ არამხოლოდ მიზნების მიღწევა, არამედ ეს გააკეთონ საუკეთესო, ყველაზე ეფექტური და ეფექტიანი გზების გამოყენებით. აღნიშნულ პროცესში შიდა აუდიტი, მისი საკონსულტაციო და მარწმუნებელი საქმიანობით, ჩართული უნდა იყოს, როგორც დაწესებულებისათვის დამატებითი სარგებლის მომტანი ინსტრუმენტი.

პრობლემის გამოწვევი მიზეზი 1- საჯარო უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეებზე ცნობიერების და მოტივაციის ნაკლებობა.

აღნიშნული მიზეზი წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან შემაფერხებელ ფაქტორს PIFC-ს განვითარების მიმართულებით. ეს პრობლემა ხშირად იყო ხაზგასმული როგორც ინდივიდუალური, ისე ფოკუს ჯგუფების საკონსულტაციო შეხვედრების დროს ცენტრალურ სამინისტროებთან და შერჩეულ სსიპ-ებთან. ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს დროსაც კი ვლინდებოდა მენეჯერების ცნობიერების დაბალი დონე როგორც

რეფორმის, ისე მათი როლის და ფუნქციების გააზრების მიმართულებით. სიღრმისეული კონსულტაციები ჩატარდა თვისებრივი კვლევის მეთოდით. აღნიშნული მეთოდი ფოკუსირდება თვისებრივ ინფორმაციაზე. კვლევის პროცესში გამოყენებულია მონაცემების ტრიანგულაციის პრინციპი, რომელიც კვლევის სანდოობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი გზაა. აღნიშნული პრინციპის მიხედვით ინფორმაცია შეიძლება ჩაითვალოს სანდოდ, თუ ის ნახსენებია ორი ან მეტი დამოუკიდებელი რესპონდენტის მიერ. ყველა ის პრობლემა რაც სიტუაციის ანალიზში ეყრდნობა სიღრმისეულ ინტერვიუების პროცესს **მოპოვებულია ზუსტად ამ პრინციპის გათვალისწინებით.**

მეორადი და ძირეული გამომწვევი მიზეზები:

- საჯარო უწყებების მაღალი რანგის მენეჯმენტის მხარდაჭერის ნაკლებობა პრობლემის ერთ-ერთი ძირეული გამომწვევი მიზეზია დააისახება რეფორმის განხორციელების ტემპზე.თუ საჯარო უწყებებში არ იარსებებს მკაფიო მოთხოვნა „ზემოდან ქვემოთ“, ეფექტურად არ დაინერგება შიდა კონტროლის მექანიზმები. საჯარო უწყებების მაღალი რანგის მენეჯმენტის მხარდაჭერის ნაკლებობა **დასტურდება** რეფორმის განხორციელებისა და მონიტორინგის პროცესში დარგობრივი უწყებების დაბალი ჩართულობით. .
- შრომის ბაზარზე კვალიფიციური ადამიანური რესურსის დეფიციტი წარმოადგენს ასევე ძირეულ გამომწვევ მიზეზს.. მნიშვნელოვანია სტრატეგიაში ამ პრობლემის გათვალისწინება, მისი ადამიანურ რესურსებზე კრიტიკული გავლენის გამო. კვალიფიციური თანამშრომლების დეფიციტი და გადინება მნიშვნელოვნად ზღუდავს ინსტიტუციურ მეხსიერებასა და მდგრადობას, რაც პირდაპირ აისახება უნარების განვითარების მუდმივ საჭიროებაზე. თითქმის ყველა ინდივიდუალური კონსულტაციის დროს კვალიფიციური თანამშრომლების შენარჩუნებისა და მოზიდვის პრობლემა დასახელებული იყო როგორც რეფორმის განხორციელების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემზღუდავი ფაქტორი. განსაკუთრებით მწვავედ ეს საკითხი დგას მუნიციპალიტეტებში.
- საბიუჯეტო მოწყობა საჯარო სექტორში არ ითვალისწინებს სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერების მიერ ბიუჯეტის ფაქტობრივ განკარგვას, არ არის სრულყოფილად დელეგირებული მენეჯერული პასუხისმგებლობები დაქვემდებარებული დონეების მიხედვით. სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევის მიხედვით, **სამინისტროებსა და მუნიციპალიტეტში** სტრუქტურული ერთეულები რეგულარულად არ წარადგენენ მათი საქმიანობის ეფექტიანობის შესახებ ანგარიშებს, რომელშიც ასახულია როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური ინფორმაცია. ასევე, იმავე კვლევის თანახმად, **არც ერთ სამინისტროში ან მუნიციპალიტეტში** შიდა კონტროლის მექანიზმები ამჟამად არ არის სრულად ინტეგრირებული მენეჯერულ პროცესში. შესაბამისად, მათ ბოლომდე არ აქვთ გაცნობიერებული თავიანთი როლი და პასუხისმგებლობა, არ ხდება მენეჯერული ინფორმაციის გენერირება, რომლის მეშვეობითაც უნდა ხორციელდებოდეს მენეჯერული აღრიცხვა. შიდა კონტროლის მექანიზმების იზოლირებულად არსებობა ამცირებს მათ ეფექტიანობას. როდესაც კონტროლის მექანიზმები არ არის ინტეგრირებული ყოველდღიურ საქმიანობაში, ისინი აღიქმება როგორც დამატებითი ბიუროკრატიული ტვირთი და არა როგორც

მართვის გაუმჯობესების ინსტრუმენტი. შიდა კონტროლის ფუნქცია და იდეა არის, რომ იგი ეხმარება ორგანიზაციას მიაღწიოს მიზნებს უფრო ეფექტური და ეფექტიანი გზებით. ამისათვის საჭიროა აღნიშნული მექანიზმები პრაქტიკულად იქნას გამოყენებული დაგეგმვის, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესებში. უმეტეს შემთხვევებში, დღემდე არ აღიქმება შიდა კონტროლის სისტემა მიზნების მისაღწევად „უკეთეს საშუალებად“, შესაბამისად, არ არის ინსტრუმენტალიზებული და ინტეგრირებული მენეჯმენტის პროცესში. შედეგად, უწყებებში სისტემური მიდგომის ნაკლებობაა, რაც დასტურდება უწყებებში **გაწერილი შიდა პოლიტიკებისა და პროცედურების ნაკლებობით.**

- საზედამხედველო ორგანოების დაბალი ჩართულობა რეფორმის განხორციელების პროცესში აფერხებს პროგრესის შეფასებასა და დროულ რეაგირებას. აღნიშნული პრობლემა დასტურდება **სიღრმისეული კონსულტაციებით მიღებული ინფორმაციით** და საზედამხედველო ორგანოების არსებული პრაქტიკის მიმოხილვით. ეს იწვევს **ანგარიშვალდებულების სისტემისა და უკუკავშირის ნაკლებობას.**

პრობლემის გამომწვევი მიზეზი 2 -რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობა წარმოადგენს მნიშვნელოვან გამომწვევას PIFC-ის რეფორმის ეფექტიანი განხორციელებისთვის. კონსულტაციების პროცესში და პრობლემების ხის ანალიზის საფუძველზე, გამოიკვეთა, რომ ეს პრობლემა მჭიდროდაა დაკავშირებული საჯარო სექტორში მიმდინარე სხვა რეფორმებთან. მნიშვნელოვანია, უზრუნველყოფილ იქნას მომიჯნავე რეფორმებთან, მათ შორის, საჯარო მმართველობის რეფორმასთან, საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმასთან, ანტიკორუფციული მიმართულებით მიმდინარე რეფორმებთან, მჭიდრო თანამშრომლობა. რეფორმის კოორდინაციის ნაკლებობა ასევე დასტურდება ეროვნულ დონეზე, PIFC კუთხით, უწყებათაშორისი საკოორდინაციო მექანიზმის არარსებობით მიმდინარე ეტაპამდე.

მეორადი და ძირეული გამომწვევი მიზეზები:

- მაღალი რანგის მენეჯმენტის მხარდაჭერის ნაკლებობა წარმოადგენს ძირეულ გამომწვევ მიზეზს, რომელიც დაკავშირებულია რიგ პრობლემებთან. აღნიშნული გამოიხატება **ურთიერთდაკავშირებული რეფორმების შესახებ ერთიანი ხედვის არარსებობაში** (მეორადი გამომწვევი მიზეზი 2.1), რაც, თავის მხრივ, იწვევს მომიჯნავე რეფორმების განმახორციელებელი უწყებების დაბალ ინფორმირებულობას და ჩართულობას PIFC კუთხით.
- მაღალი რანგის მენეჯერების მხარდაჭერის ნაკლებობის პირობებში, ჰარმონიზაციის ცენტრს **შეზღუდული ადამიანური რესურსით** უწევს უწყებათაშორისი კოორდინაციის მთლიანი ტვირთის აღება, რაც **აღემატება მის შესაძლებლობას** და განაპირობებს ისედაც შეზღუდული ადამიანური რესურსის გადატვირთვას. ჰარმონიზაციის ცენტრს უწევს მიკრომენეჯმენტი და ვერ ახერხებს ისეთ სტრატეგიულ საკითხებზე კონცენტრირებას, როგორცაა **რეფორმის კოორდინაცია და ჰარმონიზაცია**, რაც, საბოლოოდ, ამცირებს რეფორმის დანერგვის ტემპსა და ხარისხს მთელ საჯარო სექტორში.

- მაღალი რანგის მენეჯერების მხარდაჭერის ნაკლებობის პირობებში, **უწყებებს აქვთ გადაჭარბებული მოლოდინები და მოთხოვნები ჰარმონიზაციის ცენტრის მიმართ.** არსებობს აღქმა, რომ რეფორმის დანერგვის მთლიანი ტვირთი ჰარმონიზაციის ცენტრზეა. უწყებები, უმეტეს შემთხვევაში, **არ იჩენენ ინიციატივას შეასრულონ კანონმდებლობით ნაკისრი ვალდებულებები და პასიურ როლში არიან,** მიუხედავად იმისა, რომ კანონთან ერთად, არსებობს საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებული „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქცია“, რომელიც საკმაოდ დეტალურად არეგულირებს როლებსა და პასუხისმგებლობებს. საკონსულტაციო შეხვედრებისას გამოვლინდა, რომ სხვადასხვა უწყებები ხშირად განსხვავებულად აღიქვამენ და, შესაბამისად, ახორციელებენ „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის და „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის N133 დადგენილების მოთხოვნებს, რაც იწვევს არაერთგვაროვან მიდგომებს რეფორმის დანერგვისას. აღნიშნული დასტურდება **ინდივიდუალური კონსულტაციებით და ჩატარებულ ფოკუს-ჯგუფებში** განხილვებით, სადაც ხაზგასმული იყო უწყებების მაღალი რგოლის მენეჯერების უმრავლესობის არასათანადო ინფორმირებულობა რეფორმის შესახებ. ტოპ-მენეჯერების მხარდაჭერის ნაკლებობის პირობებში, **მაღალი დონის გადაწყვეტილების მიმღები პირები არ არიან აქტიურად ჩართულები რეფორმის დანერგვის პროცესში და მონიტორინგში,** რაც ამცირებს უწყებების მოტივაციას რეფორმის განხორციელებაში ჩართულობის კუთხით.

პრობლემის გამომწვევი მიზეზი 3- საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ერთეულების არაერთგვაროვანი განვითარება. აღნიშნული წარმოადგენს მნიშვნელოვან გამოწვევას, რომელიც აფერხებს ქვეყნის მასშტაბით შიდა აუდიტის ფუნქციის თანაბარი განვითარების შესაძლებლობას.

მეორადი და ძირეული გამომწვევი მიზეზები:

- საჯარო სექტორისთვის **შრომის ბაზარზე არ არის საკმარისი კვალიფიციური ადამიანური რესურსი** (ძირეული გამომწვევი მიზეზი), რაც იწვევს შიდა აუდიტის ერთეულებში კვალიფიციური თანამშრომლების დეფიციტს. ეს განსაკუთრებით მწვავედ ვლინდება მუნიციპალიტეტებში, სადაც კვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვა კიდევ უფრო რთულია. შედეგად, თავს იჩენს მნიშვნელოვანი განსხვავებები შიდა აუდიტის სუბიექტების განვითარების დონის თვალსაზრისით. ამასთან, შიდა აუდიტის მიმართ უწყებების მენეჯმენტის მხრიდან **არ არის „დაკვეთა“ იმუშაონ სტანდარტების შესაბამისად.** კვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვის სირთულეების გამო, **საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორების ნაწილის კვალიფიკაცია საჭიროებს არსებითად გაუმჯობესებას.** უმეტესწილად, შიდა აუდიტის სუბიექტებს უდასტურდებათ სტანდარტთან ნაწილობრივი შესაბამისობა, თუმცა, იმდენად ფართოა „ნაწილობრივი შესაბამისობის“ ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა სხვადასხვა მიმართულებით, მიუხედავად იმისა,

რომ თითქმის ყველა შეფასებულმა შიდა აუდიტის სუბიექტებმა (59-მა 60-დან) მსგავსი შეფასება მიიღო, მათი განვითარების დონეებში დიდი სხვაობაა.

- შესაბამისად, ის შიდა აუდიტორები, რომლებსაც არ აქვთ სათანადო კვალიფიკაცია, მათ მიმართ მკაფიო მოთხოვნის არარსებობის პირობებში, **რეზისტენტულები არიან** მათი საქმიანობა სრულად შეუსაბამონ კანონმდებლობასა და საერთაშორისო სტანდარტებს (მეორადი გამომწვევი მიზეზი). აღნიშნული დასტურდება ჰარმონიზაციის ცენტრის კოორდინაციით, წინა სტრატეგიის ფარგლებში განხორციელებული შიდა აუდიტის სუბიექტების საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასებებით და ამ შეფასებების შედეგად გაცემული რეკომენდაციების შესრულების ტენდენციით. მიმდინარე ეტაპისთვის განხორციელებულია 60 შიდა აუდიტის სუბიექტის საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასება, რაც აღემატება საჯარო სექტორში („სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის რეგულირების სფეროში) შიდა აუდიტის სუბიექტების სრული რაოდენობის 50%-ს. მნიშვნელოვანია, რომ ხარისხის გარე შეფასების პროცესში ფასდება არა მხოლოდ შიდა აუდიტორების საქმიანობის შესაბამისობა, არამედ, შიდა აუდიტის რესურსების განსაზღვრა და მათი შესაბამისობა დაკისრებულ მანდატთან და პასუხისმგებლობებთან. შეფასებების ფარგლებში გაცემული რეკომენდაციები შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგი მიმართულებებით არსებული საჭიროებების მიხედვით:

- შიდა აუდიტორთა დამოუკიდებლობა;
- მდგრადი ტრენინგები/განვითარების პროგრამები;
- როგორც მარწმუნებელი, ისე საკონსულტაციო საქმიანობის განსაზღვრა/დოკუმენტირება და განხორციელება;
- ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების პროგრამა;
- შიდა აუდიტის ფუნქციების განსაზღვრა/გამიჯვნა ინსპექტირებისგან;
- რისკების ანალიზი-მონიტორინგის პროცესები;
- რესურსების სათანადოდ განაწილება და სტრატეგიული დაგეგმვა;
- შესრულების ძირითადი ინდიკატორები.

უნდა აღნიშნოს, რომ ზემოთ ხსენებული რეკომენდაციების მნიშვნელოვანი ნაწილი დღესაც რელევანტურია.

- რიგ შემთხვევებში, **ტოპ-მენეჯერებს აქვთ განსხვავებული შეხედულებები** შიდა აუდიტის ფუნქციის, როლისა და მისი საქმიანობის შედეგად შესაქმნელი დამატებითი ღირებულების თაობაზე. აღნიშნული პრობლემა ხაზგასმული იყო **შიდა აუდიტორების ფოკუს ჯგუფის** შეხვედრის დროს. შიდა აუდიტორებმა ხაზი გაუსვეს გამოწვევას, რომელიც განპირობებულია უწყებების ხელმძღვანელობასა და შიდა აუდიტის სუბიექტებს შორის შიდა აუდიტორულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ხედვების შეუთანხმებლობით. აღნიშნულ შემთხვევებში, **ნაკლებია შიდა აუდიტის მიმართ მკაფიო მოთხოვნა იმუშაონ აღიარებული სტანდარტის პრინციპებით** (მეორადი გამომწვევი მიზეზი). ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ განხორციელებული კვლევის მიხედვით, 2024 წლის მდგომარეობით **არცერთ საჯარო უწყებაში** არ არის ინიცირებული უახლესი GIAS სტანდარტების დანერგვა. ამასთან, შიდა აუდიტის სუბიექტების აბსოლუტური უმრავლესობა არ ახორციელებს შიდა კონტროლის სისტემების შეფასებას. რიგ შემთხვევებში, **საჯარო**

უწყებებში სათანადოდ არ არის გაცნობიერებული შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხის აუცილებლობა (მეორადი გამომწვევი მიზეზი), რაც ხელს უშლის შიდა აუდიტის სუბიექტის საქმიანობის ეფექტიანობას. შეზღუდული დამოუკიდებლობის შედეგად იზრდება შიდა აუდიტის სუბიექტის საქმიანობაში ჩარევის რისკი. შესაბამისად, ხშირად, შიდა აუდიტორები ვერ ასრულებენ თავიანთ ფუნქციებს სრულყოფილად, რაც ზღუდავს მათი განვითარების შესაძლებლობებს.

პრობლემის უარყოფითი პირდაპირი შედეგები:

- შიდა კონტროლის მექანიზმები არ ქმნის სათანადო დამატებით ღირებულებას უწყებებში, აღნიშნული, ხშირ შემთხვევაში, განიხილება დამატებით ტვირთად და არა მიზნების მიღწევის უფრო ეფექტურ და ეფექტიან საშუალებად, რაც არის მისი დანიშნულება.
- რეფორმის შესრულებით მიღებული შედეგების მდგრადობის ნაკლებობა. საჯარო სამსახურის მენეჯერების არასათანადო ხარისხით ჩართულობის გამო, რეფორმით გათვალისწინებული მექანიზმების დანერგვას არ აქვს სისტემური ხასიათი საჯარო უწყებებში. სხვადასხვა პროცესის ინიცირების, ხოლო შემდგომში - დანერგვის ტვირთი გადადის ცალკეულ სუბიექტ(ებ)ზე. შესაბამისად, რეფორმის დანერგვის წარმატება უწყებაში ხდება ინდივიდზე დამოკიდებული.

რეფორმის დანერგვა მიმდინარეობს ფრაგმენტულად და დროში ჭიანჭურდება. მიუხედავად იმისა, რომ შექმნილია და ფუნქციონირებს მარეგულირებელი ჩარჩო, რომელიც განსაზღვრავს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის მთელ კონტექსტს, მათ შორის, კვეთებს სხვა სისტემებთან, როგორცაა, მაგალითად, პროგრამული ბიუჯეტირება, რეფორმის დანერგვა, ცალკეულ შემთხვევებში, არ არის თანმიმდევრული. აღნიშნულის მარტივი მაგალითია რისკების მართვის სისტემა. რისკის მართვა, ცალკე აღებული, ხელშესახები და ცხადად საჭირო პროცესია, თუმცა, იმისათვის, რომ რისკის მართვის სისტემამ შექმნას დამატებითი ღირებულება, მენეჯერი უნდა გახდეს რეალურად (არა მხოლოდ „ფურცელზე“) უფლებამოსილი და ანგარიშვალდებული მისი მიზნების მიღწევაზე. ამისათვის, ცხადია, მას სჭირდება სათანადო დაგეგმვა, რაშიც იყენებს რისკის მართვის მექანიზმებს. რისკების შეფასებისა და ანალიზის შედეგად, მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებებს, რაც გამოიხატება კონკრეტულ ქმედებებში. თუმცა, არსებითად მნიშვნელოვანია, რომ ყოველივე ზემოთ აღნიშნული გამომდინარეობდეს სტრატეგიული ჩარჩოდან, რომელსაც ქმნის უწყებების საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმები. ხშირად, ამ ჯაჭვური პროცესების ლოგიკური თანმიმდევრობა დარღვეულია. უწყებებში შიდა კონტროლის სისტემების ხარისხის მონიტორინგი არასრულყოფილია, რაც იწვევს საჯარო დაწესებულებებში შიდა კონტროლის ფუნქციონირების შესახებ სათანადო რწმუნების არარსებობას. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საჯარო უწყებებს აქვთ ვალდებულება შეიმუშაონ ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვისა და განვითარების შესახებ წლიური ანგარიში. წლიური ანგარიშის მიზანია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის, განვითარებისა და ფუნქციონირების, ასევე განხორციელებული ქმედებების ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის შესახებ ინფორმაციის დოკუმენტირება. ანგარიში მომდევნო წლის იანვრის ბოლომდე

წარედგინება საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს. გარდა ერთეული პოზიტიური განონაკლისებისა, არ ხდება ამ ტიპის ანგარიშების შემუშავება უწყებებში და ფინანსთა სამინისტროსთვის მოწოდება შიდა კონტროლის სისტემის ხარისხის მონიტორინგის თვალსაზრისით მენეჯერების როლთან ერთად, მნიშვნელოვანია **შიდა აუდიტის ჩართულობა, რომელიც აფასებს დაწესებულების შიდა კონტროლის ადეკვატურობასა და ეფექტიანობას**. შიდა აუდიტის განვითარების შეზღუდული შესაძლებლობების პირობებში, სახეზეა შედარებით კომპლექსური აუდიტების (სისტემური, ეფექტიანობის, ინფორმაციული ტექნოლოგიების) ნაკლებობა. სისტემური აუდიტის ფარგლებში ხდება ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ადეკვატურობისა და ეფექტიანობის შეფასება, ეფექტიანობის აუდიტი განხორციელებული ღონისძიებების, ოპერაციების, პროგრამების, დაწესებულების ორგანიზაციული მოწყობისა და სისტემების ობიექტური და საიმედო შეფასებაა მათი ეკონომიურობის, პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის პრინციპებთან შესაბამისობის დადგენისა და გაუმჯობესების პოტენციალის გამოვლენის მიზნით, ხოლო ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტი გულისხმობს ინფორმაციული ტექნოლოგიების ადეკვატურობისა და სისტემის უსაფრთხოების დაცულობის შემოწმებასა და შეფასებას სისტემის კონფიდენციალურობის, მთლიანობის და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის მიზნით.

პრობლემის უარყოფითი გრძელვადიანი შედეგები:

- **შიდა კონტროლის სისტემა ვერ უზრუნველყოფს საჯარო უწყებების ეფექტიანობის სათანადო გაუმჯობესებას**, რაც გამოიხატება იმაში, რომ საჯარო სახსრების ხარჯვისას არ არის კანონიერების, ეკონომიურობის, ეფექტურობისა და ეფექტიანობის პრინციპები სათანადოდ დაკმაყოფილებული

ამ ანალიზის საფუძველზე ნათელია, რომ პრობლემის გადაჭრა მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომას, დაწყებული ადამიანური რესურსების განვითარებით, მენეჯერული პასუხისმგებლობის გაძლიერებით და საზედამხედველო მექანიზმების გაუმჯობესებით დასრულებული. ამასთან, რეფორმის ეფექტური განხორციელებისთვის, მნიშვნელოვანია გამოყენებული იქნას ის **შესაძლებლობები, რომლებიც ცხადად არსებობს საჯარო უწყებების საქმიანობის ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად**. სწორედ ხელიდან გაშვებული შესაძლებლობები ამ კუთხით წარმოადგენს პრობლემის საბოლოო გავლენას.

გავლენა

გრძელვადიანი შედეგი

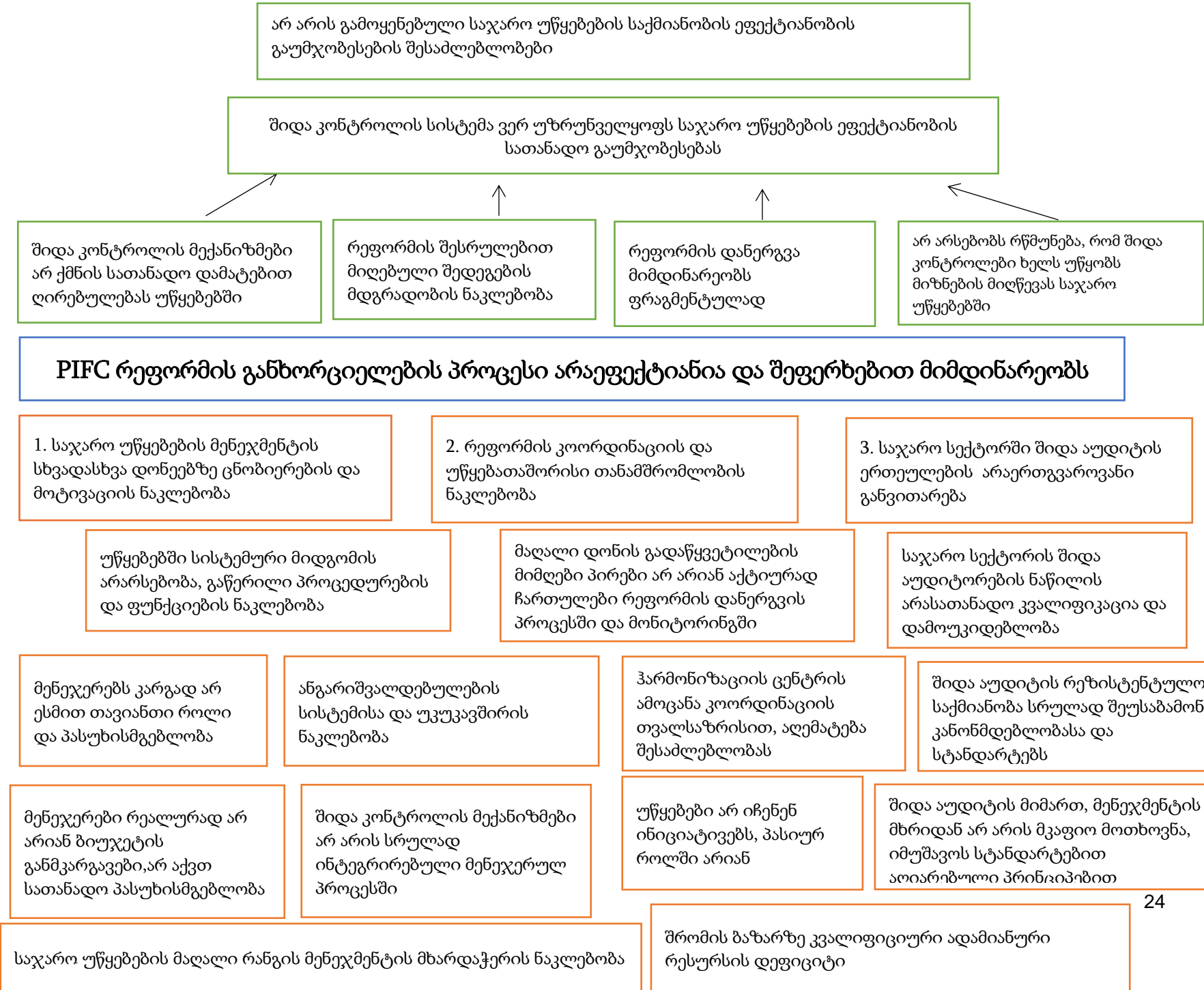
პირდაპირი შედეგები

ძირითადი პრობლემა

პირდაპირი გამომწვევი მიზეზები

მეორადი გამომწვევი მიზეზები

ძირეული მიზეზები



3. ხედვა და მისია

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის ხედვა გულისხმობს ისეთი სისტემის შექმნას, რომელიც არის მდგრადი, გამჭვირვალე (ღია და მონიტორინგს დაქვემდებარებული) და ეფექტიანი (რეალურად აუმჯობესებს რესურსების განკარგვას). ევროპულ სტანდარტებთან შესაბამისობა უზრუნველყოფს ქართული სისტემის საერთაშორისო აღიარებას და ევროინტეგრაციის ხელშეწყობას, ხოლო რისკებზე დაფუძნებული მიდგომა და ანგარიშვალდებულების მექანიზმები ხელს უწყობს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, ალტერნატივებს შორის საუკეთესო არჩევანის გაკეთებას. ამ ელემენტების ერთობლიობით, ხედვა ცდება ტექნიკურ ასპექტებს და ისახავს მიზნად საჯარო სექტორის ფუნდამენტურ ტრანსფორმაციას.

ხედვა: მდგრადი, გამჭვირვალე და ეფექტიანი სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც, ევროპული სტანდარტების შესაბამისად, მიმართულია საჯარო ფინანსების მართვის ხარისხის გაუმჯობესებისკენ და უზრუნველყოფს საჯარო რესურსების დაცვას, რისკების საფუძვლიანი მართვის და ანგარიშვალდებულების მუდმივი გაუმჯობესების გზით.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მისია წარმოადგენს ამბიციურ ვალდებულებას შეიქმნას საჯარო უწყებებში ისეთი მენეჯმენტის სისტემა, რომელიც აერთიანებს სრულყოფილებას და მოქნილობას. სრულყოფილება ეხება რეფორმის დანერგვაში ჩართული ყველა უწყების მხრიდან მისი როლისა და ფუნქციის კანონმდებლობისა და საუკეთესო პრაქტიკების შესაბამისად შესრულებას. რაც შეეხება მოქნილობას, მნიშვნელოვანია, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემას გააჩნდეს ადაპტირების შესაძლებლობა, რამდენადაც, თითოეულ ორგანიზაციას გააჩნია საკუთარი, ინდივიდუალური შიდა კონტროლის სისტემა. ამასთანავე, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის რეფორმას წარმატებისათვის ჭირდება მაღალი დონის კოორდინაცია და ჰარმონიზაცია სხვა არაერთ რეფორმასთან. ეს სისტემა მიზნად ისახავს საჯარო მმართველობის ყველა დონეზე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ეკონომიურობის, ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის კრიტერიუმების გათვალისწინებას.

ჩვენი მისიაა შევქმნათ სრულყოფილი და მოქნილი სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემა, რომელიც საშუალებას მისცემს ხელისუფლების ყველა დონეს, საჯარო ფინანსები მართოს გამჭვირვალედ, ეფექტურად და ეფექტიანად, რაც განამტკიცებს ნდობას საჯარო მმართველობისადმი.

4. სტრატეგიული მიზნები

სიტუაციის ანალიზით გამოკვეთილი პრობლემების პრიორიტეტიზაციის შედეგად, შეირჩა ის ძირეული საკითხები, რომლებიც ყველაზე დიდ გავლენას ახდენენ PIFC სისტემის განვითარებაზე და რომელთა გადაჭრის რესურსები არსებობს. ეს ძირითადი საკითხები შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგი სახით:

- რეფორმის მხარდაჭერა მაღალი რანგის მენეჯმენტისგან;
- უწყებათაშორისი კოორდინაციის მექანიზმის და ურთიერთდაკავშირებული რეფორმების შესახებ ერთიანი ხედვის ნაკლებობა;
- მენეჯერების ანგარიშვალდებულების სისტემისა და უკუკავშირის ნაკლებობა;
- შეზღუდული ადამიანური რესურსი და უნარების განვითარების საჭიროება, განსაკუთრებით, რისკების მართვის მიმართულებით;
- გამოწვევები შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფის მიმართულებით;
- შიდა აუდიტის მიმართულებით ადგილობრივი კონტექსტის არასათანადო შესაბამისობა სტანდარტით დადგენილ მოთხოვნებთან;
- საჯარო უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეებზე რეფორმის შესახებ მენეჯერების როლებისა და პასუხისმგებლობების შესახებ დაბალი ცნობიერება და მოტივაცია.

აღნიშნული პრობლემების გადაჭრის მიზნით, შესაბამისი პოლიტიკის ალტერნატივების შეფასების და შერჩევის პროცესში ჩართული იყო საერთაშორისო ექსპერტი, რათა შერჩეული პოლიტიკის გადაწყვეტილება, ერთი მხრივ, დაფუძნებული ყოფილიყო საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილებაზე და, მეორე მხრივ, გათვალისწინებულიყო ადგილობრივი კონტექსტის თავისებურებები. ჰარმონიზაციის ცენტრმა, როგორც PIFC სისტემის კოორდინატორმა, საერთაშორისო ექსპერტის მიერ მომზადებული რელევანტური საერთაშორისო გამოცდილებისა და რეკომენდირებული გადაწყვეტილებების მიმოხილვის საფუძველზე, OECD SIGMA-ს და PEMPAL-ის წარმომადგენლებთან კონსულტაციებით და შესაბამისი გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან შეთანხმებით, ჩამოაყალიბა სტრატეგიის პრიორიტეტული მიმართულებები -

სტრატეგიული მიზნები:

1. რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შექმნა;
2. შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესება.

აღნიშნული მიზნების გათვალისწინებით შემუშავდა სტრატეგიული ამოცანები, რომლებიც მოიცავს კონკრეტული პრობლემის გადაჭრის აქტივობებს.

უწყებათაშორისი საბჭოს პირველივე სხდომაზე ჰარმონიზაციის ცენტრმა საბჭოს წევრებს წარუდგინა სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების 2025-2028 წლების სტრატეგიის **მიზნებისა და ამოცანების პროექტი**. სტრატეგიის მიზნები და ამოცანები ასევე წერილობით გაეგზავნათ საბჭოს წარმომადგენლებს და უზრუნველყოფილ იქნა მათი უკუკავშირისა და რეკომენდაციების ასახვა. შესაბამისად, წარმოდგენილი სტრატეგიული მიზნები და ამოცანები **პასუხობს** სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის ორივე მიმართულებით **არსებულ საჭიროებებს**, რაც დასტურდება დაინტერესებული მხარეების აქტიური ჩართულობით ჩატარებული სიღრმისეული სიტუაციის ანალიზის შედეგებით. სტრატეგია ასახავს **საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკას**, რაც უზრუნველყოფილი იქნა საერთაშორისო ექსპერტის ჩართულობითა და შესაბამის საერთაშორისო ორგანიზაციებთან კონსულტაციებით. მიზნები და ამოცანები **შეთანხმებულია** სექტორულ მაკოორდინებელ რგოლთან - **უწყებათაშორის საბჭოსთან**.

სტრატეგიული მიზანი 1: რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შექმნა

რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა ფუნდამენტურია გამჭვირვალე, ანგარიშვალდებული და ეფექტიანი საჯარო მმართველობისთვის. აღნიშნული მიზნის შესრულება ხელს უწყობს მდგრადი განვითარების მე-16 მიზნის „მშვიდობა, სამართლიანობა და ძლიერი ინსტიტუტები“ შესრულებას. კერძოდ, ის დაკავშირებულია ამოცანებთან 16.6 „ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე ინსტიტუტების შექმნა ყველა დონეზე“ და 16.5 „კორუფციისა და მექრთამეობის ყველა ფორმის მნიშვნელოვნად შემცირება“.

აღნიშნული სტრატეგიული მიზანი პირდაპირ დაკავშირებულია სიტუაციის ანალიზში გამოვლენილ **ძირითად პრობლემასთან** და მის გამომწვევ სამ მიზეზთან 1. საჯარო უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეებზე ცნობიერების და მოტივაციის ნაკლებობა; 2. რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობა; 3. საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ერთეულების არაერთგვაროვანი განვითარება. მიზანი მოიცავს 4 ამოცანას, თითოეული მათგანი კი აღნიშნული პრობლემების ძირითად გამომწვევ ფაქტორებს პასუხობს.

საჯარო უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეებზე ცნობიერების და მოტივაციის ნაკლებობის პრობლემის გადაჭრაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს **ამოცანა 1.4**, რომელიც პირდაპირ მიმართულია საჯარო სამსახურის მენეჯერების შესაძლებლობების განვითარებისკენ. გარდა ამისა, **ამოცანა 1.1** ხელს შეუწყობს ცნობიერების ამაღლებას, რადგან თანამედროვე, ციფრული სისტემები უფრო მარტივი გასაგები და გამოსაყენებელი იქნება, რაც, ასევე დადებით გავლენას ახდენს მენეჯერთა მოტივაციაზე. **ამოცანა 1.2** შექმნის ისეთ სისტემას, სადაც მენეჯერები უფრო მეტად იგრძნობენ თავიანთ პასუხისმგებლობას, რაც გაზრდის მათ მოტივაციას და ჩართულობას.

რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობის პრობლემის გადაჭრაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს **ამოცანა 1.3**, რომელიც რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაძლიერებისკენაა მიმართული. გარდა ამისა, **ამოცანა 1.1**-ის ფარგლებში ციფრული ტრანსფორმაცია ასევე ხელს შეუწყობს უწყებათაშორის თანამშრომლობას, რადგან შექმნის რეფორმის კოორდინაციისთვის მოქნილ მექანიზმს ჰარმონიზაციის ცენტრისთვის.

სტრატეგიული მიზანი 1-ის ყველა ამოცანა ერთობლივად ქმნის სინერგიას, რომელიც კომპლექსურად გადაჭრის ზემოხსენებულ პრობლემებს და უზრუნველყოფს 1. რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შექმნას.

აღნიშნული მიზნის მიღწევით, საჯარო უწყებების რაოდენობა, სადაც შიდა კონტროლის სისტემის სტრუქტურა შეესაბამება „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილებას, **გაიზრდება 11-დან (2024 წლის დონე) 22-მდე, 2028 წლისთვის**. კერძოდ, ცენტრალური სამინისტროების შემთხვევაში 7-დან (2024 წლის დონე) 12-მდე, 2028 წლისთვის, ხოლო მუნიციპალიტეტების შემთხვევაში ეს მაჩვენებელი გაიზრდება 4-დან 20-მდე, 2028 წლისთვის. რადგან „ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილება შემუშავებულია საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, მასთან შესაბამისობა საჯარო უწყების **ეფექტიანი შიდა კონტროლის სისტემის** საფუძველს წარმოადგენს.

მიზნის მიღწევით ასევე გაიზრდება იმ საჯარო უწყებების რაოდენობა, სადაც რეგულარულად ხორციელდება რისკების სრულყოფილი შეფასება. ამჟამად რისკების შეფასება რეგულარულად ხორციელდება მხოლოდ 2 სამინისტროში. აღნიშნულ სამინისტროებშიც არსებობს გაუმჯობესების შესაძლებლობები. ამდენად, მიზნის მიღწევის შემთხვევაში, **2028 წლისთვის, 12 სამინისტროში დაინერგება და 10 მუნიციპალიტეტს გაეწევა დახმარება** რისკების რეგულარული შეფასების სისტემის დანერგვაში.

ამოცანა 1.1 შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაცია და ციფრული ტრანსფორმირება

შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაცია მნიშვნელოვანი ნაბიჯია სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად. ის გულისხმობს სისტემურ მიდგომას ციფრული ტრანსფორმაციის მიმართულებით. პირველ ეტაპზე შეიქმნება შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაციის გზამკვლევი, რომელიც დაეფუძნება საჭიროებების შეფასებას. გზამკვლევის მიხედვით დაიგეგმება შიდა კონტროლის მოდერნიზაცია, არსებული პროცესების ავტომატიზაცია და ახალი პროგრამული უზრუნველყოფ(ებ)ის შექმნა-დანერგვა. აღნიშნული აქტივობები ხელს შეუწყობს თანამედროვე, ევროკავშირის სტანდარტების შესაბამისი, დინამიური სისტემის შექმნას.

ამოცანა 1.1 პასუხობს სიტუაციის ანალიზში წამოჭრილ შემდეგ პრობლემებს და გამომწვევ მიზეზებს:

- თანამედროვე ციფრული სისტემები ავტომატიზაციას უკეთებს რუტინულ პროცესებს, რაც ამცირებს **ადამიანური რესურსების დეფიციტის** პრობლემას და აუმჯობესებს **შეზღუდული რესურსების** გამოყენების ეფექტიანობას. ციფრული სისტემები უზრუნველყოფენ მონაცემების რეალურ დროში ხელმისაწვდომობას, რაც ზრდის ანგარიშვალდებულებას და აუმჯობესებს ზედამხედველობის პროცესს. დაგეგმილია რამდენიმე პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა და, საჭიროების გათვალისწინებით, მათი ერთმანეთთან დაკავშირება.
- რისკების მართვის პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა კავშირშია **მენეჯერების ცნობიერებისა და მოტივაციის** პრობლემასთან. აღნიშნული პროგრამული უზრუნველყოფა მნიშვნელოვან გავლენას იქონიებს ამ თვალსაზრისით, რამდენადაც იგი გაცილებით მოქნილი და კომფორტული იქნება გამოსაყენებლად.
- შიდა აუდიტის პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა დაკავშირებულია **შიდა აუდიტორების კვალიფიკაციის და არაერთგვაროვანი განვითარების** პრობლემასთან. კანონმდებლობისა და შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტების შესაბამისად შექმნილი პროგრამული უზრუნველყოფა გაითვალისწინებს ყველა იმ ძირითად ეტაპებს, პროცესებსა და ტექნიკებს შიდა აუდიტორულ საქმიანობაში, რომლებიც წარმოადგენს საბაზისო მოთხოვნებს შიდა აუდიტორული საქმიანობის სტანდარტებთან შესაბამისობის დასადასტურებლად.
- სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის კოორდინაციის მიზნებისთვის, პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა ხელს შეუწყობს შიდა კონტროლის თვალსაზრისით **კოორდინაციისა და ჰარმონიზაციის გაუმჯობესებას** საჯარო სექტორში. იგი შექმნის ერთიან ციფრულ სივრცეს სხვადასხვა უწყების თანამშრომლობისთვის, მათ შორის, ცხადია, ჰარმონიზაციის ცენტრისთვის, და უზრუნველყოფს რელევანტური ინფორმაციის დროულ გაცვლას შესაბამის უწყებებს შორის.
- თანამედროვე ციფრული სისტემები უფრო მარტივი გასაგები და გამოსაყენებელი იქნება, რაც, ასევე დადებით გავლენას ახდენს **მენეჯერთა შესაძლებლობების განვითარებაზე და მოტივაციაზე**.

ამოცანის შესრულების შედეგად, 2028 წლისთვის საჯარო სექტორში, **სულ მცირე, 10 უწყებაში** დაინერგება და გამოყენებული იქნება შიდა კონტროლის ახალი პროგრამული უზრუნველყოფა.

ამოცანა 1.2 მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სისტემის გაუმჯობესება

აქცენტი ანგარიშვალდებულებაზე გულისხმობს, რომ საჯარო უწყების ყველა იერარქიულ საფეხურზე მდგომი ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია მიზნების მიღწევაზე დროულად, მოცემული ბიუჯეტის ფარგლებში, არსებული კანონმდებლობისა და რეგულაციების დაცვით. მენეჯერული ანგარიშვალდებულება მოიცავს პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრას უფლებამოსილებებისა და კონტროლის მექანიზმების დელეგირების გზით,

რაც უზრუნველყოფს ეფექტური საქმიანობის და არსებული რესურსების პროდუქტიული მართვის შედეგად დაწესებულების მიზნების მიღწევას.

მოცემული ამოცანა მოიცავს კომპლექსურ მიდგომას, რომელიც მიზნად ისახავს **საჯარო სექტორში პასუხისმგებლობების ნათლად განაწილებას და ანგარიშვალდებულების კულტურის დამკვიდრებას**. ეს აერთიანებს ურთიერთდაკავშირებულ აქტივობებს, რომლებიც ერთობლივად ქმნიან მყარ საფუძველს მენეჯერული პასუხისმგებლობის გასაძლიერებლად.

პირველ რიგში, მოხდება უფლებამოსილების დელეგირების მკაფიო წესების შემუშავება, რაც უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების დეცენტრალიზაციას შესაბამისი პასუხისმგებლობებით. უფლებამოსილების დელეგირების მკაფიო წესების შემუშავება პასუხობს საბიუჯეტო მოწყობის პრობლემას, რომელიც ამჟამად არ ითვალისწინებს სტრუქტურული ერთეულების **მენეჯერების მიერ ბიუჯეტის ფაქტობრივ განკარგვას**, რის გამოც არ არის სრულყოფილად დელეგირებული მენეჯერული პასუხისმგებლობები.

ამასთან, გაგრძელდება მხარჯავ დაწესებულებებსა და მათ დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციებს შორის ფორმალური შეთანხმებების გაფორმება, რაც გაამყარებს ინსტიტუციურ ანგარიშვალდებულებას და განსაზღვრავს ურთიერთობის ჩარჩოებს. ფინანსური მართვის ჩამოყალიბების წესებისა და პროცედურების შემუშავება პასუხობს უწყებებში **სისტემური მიდგომის ნაკლებობის** და გაწერილი შიდა პროცედურების და ფუნქციების ნაკლებობის გამოწვევას, რაც ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზია.

ამოცანა ასევე ითვალისწინებს რისკების მართვის პრაქტიკის დახვეწას, რისკების დოკუმენტირებისა და რეესტრების წარმოების გზით, რასაც მოყვება ფინანსური მართვის ჩამოყალიბების წესებისა და პროცედურების შემუშავება. უწყებებში დაინერგება შიდა კონტროლის სისტემების თვითშეფასების პრაქტიკა, რაც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციებს თავად გამოავლინონ ხარვეზები და შეიმუშაონ მათი აღმოფხვრის გეგმები.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერების საკვალიფიკაციო მოთხოვნებსა და სამუშაოს აღწერილობებში აისახება ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემით გათვალისწინებული პასუხისმგებლობები, რაც უზრუნველყოფს ამ ფუნქციების ინტეგრაციას მენეჯერების ყოველდღიურ საქმიანობაში და გაზრდის მათ მოტივაციას და ცნობიერებას. მენეჯერების საკვალიფიკაციო მოთხოვნებსა და სამუშაოს აღწერილობებში ფინანსური მართვისა და კონტროლის პასუხისმგებლობების ასახვა პასუხობს გამოწვევას, რომ მენეჯერებს ბოლომდე არ აქვთ გაცნობიერებული თავიანთი **როლი და პასუხისმგებლობა**, რაც ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზია. ეს ფორმალიზება უზრუნველყოფს, რომ მენეჯერებმა გააცნობიერონ PIFC-თან დაკავშირებული ვალდებულებები როგორც მათი თანამდებობის განუყოფელი ნაწილი. მას შემდეგ, რაც ფორმალიზებული იქნება ზემოთ აღნიშნული საკითხები, უფრო მეტი ყურადღება გამახვილდება უშუალოდ იმპლემენტაციაზე, შესაბამისად, პრაქტიკაში გაუმჯობესების საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე.

ამოცანის შესრულების განმსაზღვრელ მაჩვენებელს წარმოადგენს საჯარო დაწესებულებების რაოდენობა, რომლებშიც სტრუქტურული ერთეულები

რეგულარულად წარადგენენ ანგარიშებს მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ, სადაც ასახულია როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური ინფორმაცია. 2024 წელს ჩატარდა სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევა, რომლითაც შეფასდა აღნიშნული მაჩვენებელი. 2024 წლის მდგომარეობით **არცერთ** სამინისტროსა და მუნიციპალიტეტში სტრუქტურული ერთეულები რეგულარულად არ წარადგენენ ამგვარ ანგარიშებს მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ. 2028 წლისთვის, ამოცანის შესრულების შედეგად, **სულ მცირე 6 სამინისტროში დამკვიდრდება** აღნიშნული პრაქტიკა და **3 მუნიციპალიტეტს გაეწევა დახმარება**, რაც ხელს შეუწყობს მენეჯერული ანგარიშვალდებულების გაძლიერებას და შიდა კონტროლის სისტემის ეფექტიანობის გაუმჯობესებას. 2024 წელს ჩატარებული სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევის შედეგების მიხედვით, არცერთ ცენტრალურ სამინისტროში და მუნიციპალიტეტში შიდა კონტროლის მექანიზმები არ არის ფორმალურად ინტეგრირებული მენეჯერულ პროცესში. ამოცანის შესრულების შედეგად, 2028 წლისთვის, მენეჯერულ პროცესში შიდა კონტროლის მექანიზმები ფორმალურად ინტეგრირებული იქნება, **სულ მცირე, 6 ცენტრალურ სამინისტროში და 3 მუნიციპალიტეტში**.

ამოცანა 1.3 რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაძლიერება მაღალი პოლიტიკური მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად

სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად აუცილებელია რეფორმის ძლიერი კოორდინაცია და უწყებათაშორისი თანამშრომლობა. ამ ამოცანის ქვეშ დაიგეგმა აქტივობები, რომლებიც შექმნიან გაუმჯობესებული უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გარემოს და ხელს შეუწყობენ PIFC სისტემის შემადგენელი ნაწილების (უწყებების) ეფექტურ კომუნიკაციას. მოცემული ამოცანა მიმართულია PIFC რეფორმის ეფექტიანი განხორციელებისთვის აუცილებელი კოორდინაციის მექანიზმების შექმნისა და გაძლიერებისკენ.

ამოცანის ფარგლებში დაგეგმილია როგორც მაღალი პოლიტიკური დონის (სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის უწყებათაშორისი საბჭო), ისე ტექნიკური დონის სამუშაო ჯგუფების რეგულარული შეხვედრების ჩატარება, რაც უზრუნველყოფს **ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ კოორდინაციას**. ასევე ყურადღება ეთმობა ანტიკორუფციულ ბიუროსთან თანამშრომლობის გაძლიერებას, რაც ხაზს უსვამს შიდა კონტროლისა და ანტიკორუფციული პოლიტიკის მჭიდრო კავშირს.

ასევე, გათვალისწინებულია პარლამენტის წევრების ცნობიერების ამაღლება, რაც შექმნის საკანონმდებლო დონეზე რეფორმის მხარდაჭერის საფუძველს. პროფესიული ცნობიერების ასამაღლებლად და გამოცდილების გასაზიარებლად დაგეგმილია საერთაშორისო კონფერენციების ჩატარება და საკომუნიკაციო პლატფორმის შექმნა შიდა აუდიტორებისა და საფინანსო-ეკონომიკური ერთეულების წარმომადგენლებისთვის.

სტრატეგიული მნიშვნელობისაა ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლების გადამზადება მათი საკოორდინაციო როლის გასაძლიერებლად, რაც უზრუნველყოფს რეფორმის ეფექტიან კოორდინაციასა და მონიტორინგს.

ამოცანა 1.3 პასუხობს სიტუაციის ანალიზში წამოჭრილ შემდეგ პრობლემებს და გამომწვევ მიზეზებს:

- სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის უწყებათაშორისი საბჭოს შექმნა პასუხობს ეროვნულ დონეზე, PIFC კუთხით, **უწყებათაშორისი საკოორდინაციო მექანიზმის არარსებობის** პრობლემას. პარლამენტის წევრების ცნობიერების ამაღლება ასევე პასუხობს ამ პრობლემას. დამატებით, პარლამენტის წევრების ცნობიერების ამაღლება და უწყებათაშორისი საბჭოს რეგულარული შეხვედრები და რეფორმის მონიტორინგი პირდაპირ პასუხობს რეფორმის განხორციელების მონიტორინგში **საზედამხედველო ორგანოების დაბალი ჩართულობის გამოწვევას**, რაც ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზია.
- ტექნიკური დონის სამუშაო ჯგუფების რეგულარული შეხვედრების ჩატარება უკავშირდება უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობასა და უზრუნველყოფს ჰორიზონტალურ კოორდინაციას და გამოცდილების გაზიარებას. ის ასევე პასუხობს უწყებების **პასიური როლის** პრობლემას.
- ანტიკორუფციულ ბიუროსთან თანამშრომლობის გაძლიერება პასუხობს **ურთიერთდაკავშირებული რეფორმების შესახებ ერთიანი ხედვის არარსებობას**, რაც ძირითადი პრობლემის გამომწვევი მიზეზია. ეს დაკავშირებულია მომიჯნავე რეფორმების განმახორციელებელი უწყებების დაბალ ინფორმირებულობასთან და ჩართულობასთან PIFC კუთხით. ამ პრობლემას ასევე პასუხობს უწყებათაშორისი საბჭოს შექმნა, რადგან საბჭოს წევრია ყველა დარგობრივი სამინისტრო.
- ჰარმონიზაციის ცენტრის თანამშრომლების გადამზადება, მათი საკოორდინაციო როლის გასაძლიერებლად, პასუხობს ძირითადი პრობლემის გამომწვევ ერთ-ერთ მიზეზს, რომ ჰარმონიზაციის ცენტრს შეზღუდული ადამიანური რესურსით უწევს უწყებათაშორისი კოორდინაციის მთლიანი ტვირთის აღება, რაც აღემატება მის შესაძლებლობას. კვალიფიკაციის ამაღლება გაზრდის ცენტრის ეფექტიანობას და შესაძლებლობებს. თუმცა, ამ პრობლემის გადაჭრაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს გაძლიერებული ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კოორდინაცია.

მოცემული მიზნის შესრულებით, გაიზრდება უწყებათაშორისი საკოორდინაციო შეხვედრების რაოდენობა წელიწადში **1-დან (2024 წლის მდგომარეობით) წელიწადში 2-მდე**, რაც უზრუნველყოფს მაღალ დონის მხარდაჭერას და უწყებათაშორის გაუმჯობესებულ კოორდინაციას. ამასთან ერთად, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და სხვა დაინტერესებული მხარეებს შორის დაიდება ურთიერთთანამშრომლობის ახალი მემორანდუმები. 2028 წლისთვის დაიდება სულ მცირე **2 ახალი მემორანდუმი**, რაც გაძლიერებულ უწყებათაშორის თანამშრომლობაზე და რეფორმის კოორდინაციაზე მიუთითებს. ამასთან, უწყვეტად გაგრძელდება კოორდინაცია ყველა რეფორმასთან დაკავშირებულ მხარესთან, რათა უზრუნველყოფილი იყოს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხების შესაბამისი კონტექსტისა და სხვა რეფორმებთან შეხების წერტილების გათვალისწინებით დანერგვა.

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი ურთიერთმკვეთ საკითხებს ეხება. უწყებათაშორისი თანამშრომლობას და კოორდინაცია ეხება კარგი მმართველობის პრაქტიკას, რადგან უწყებათაშორისი კოორდინაცია გავლენას ახდენს რეფორმის ყველა კომპონენტზე და

უზრუნველყოფს სხვა მომიჯნავე რეფორმებთან კოორდინაციას. ის ასევე ზრდის მთლიანი დარგის გამჭირვალობას და ანგარიშვალდებულებას.

ამოცანა 1.4 საჯარო სამსახურის მენეჯერების შესაძლებლობების განვითარება

სხვადასხვა რგოლის მენეჯერების ცნობიერების დონის ამაღლება და შიდა კონტროლის მექანიზმების მართვის პროცესებში ინტეგრირება ასევე გადამწყვეტია ეფექტური შიდა კონტროლის გარემოს შესანარჩუნებლად. ეს გულისხმობს მენეჯერების ცნობიერების ამაღლებას რისკის მართვის მიმართულებით, შიდა კონტროლის საკითხებსა და საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკაში. მოცემული ამოცანა წარმოადგენს კრიტიკულად მნიშვნელოვან კომპონენტს PIFC-ის რეფორმის წარმატებული განხორციელებისთვის, რომელიც მიზნად ისახავს მენეჯერების აქტიურ ჩართულობას და მათ მიერ შიდა კონტროლის მნიშვნელობის გააზრებას.

ამოცანა პირდაპირ მიმართულია ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთ გამომწვევ მიზეზს - **საჯარო უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეებზე ცნობიერების და მოტივაციის ნაკლებობის** გადაჭრისკენ. ეს ამოცანა კომპლექსურად უდგება მენეჯერების აქტიური ჩართულობის ხელშეწყობას და მათ მიერ შიდა კონტროლის მნიშვნელობის გააზრებას, რაც კრიტიკულია რეფორმის წარმატებისთვის.

ამოცანის ფარგლებში, პირველ რიგში, დაგეგმილია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის სახელმძღვანელოს განახლება, რაც უზრუნველყოფს თანამედროვე და გამართულ მეთოდოლოგიურ ბაზას მენეჯერების ცნობიერების ასამაღლებლად. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის ტრენინგების ჩატარებას შიდა კონტროლის საკითხებზე, რადგან სწორედ ეს რგოლი წარმოადგენს მნიშვნელოვან აქტორს ორგანიზაციული პროცესების ეფექტიან მართვაში. ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვის სახელმძღვანელოს განახლება პირდაპირ პასუხობს **გაწერილი შიდა პროცედურების და ფუნქციების ნაკლებობას** და იძლევა საშუალებას უწყებებმა აღნიშნული სახელმძღვანელოს საფუძველზე, მათი საქმიანობების გათვალისწინებით მოახდინონ მთელი რიგი საკითხების დოკუმენტირება.

რისკების მართვის კომპონენტის გასაძლიერებლად გათვალისწინებულია სპეციალიზებული ტრენინგების ჩატარება „რისკების ოფიცრებისთვის“, რაც ხელს შეუწყობს უწყებებში რისკების მართვის დახვეწილი პრაქტიკის დანერგვას. პროცესს გაამდიდრებს საერთაშორისო პრაქტიკის გაზიარება განვითარებული ქვეყნების უწყებების წარმომადგენლების მიერ, რაც საშუალებას მისცემს საქართველოს შესაბამის დარგობრივ მიმართულებებს გაეცნონ აპრობირებულ მიდგომებს და დანერგონ ისინი ადგილობრივ დონეზე თავიანთ უწყებებში.

პრაქტიკული ინსტრუმენტის სახით შეიქმნება **საერთო საოპერაციო რისკების ნუსხა**, რომელიც დაეხმარება მენეჯერებს საკუთარი უწყებების რისკების იდენტიფიცირებაში და მათი შედარებითი ანალიზის განხორციელებაში. აღნიშნულ პროცესში მიღებული ცოდნა და გამოცდილება საშუალებას მისცემს საჯარო სამსახურის მენეჯერებს და თანამშრომლებს, უფრო კრიტიკულად შეხედონ საკუთარ მიზნებს, პროცესებსა და რისკებს

და მოახდინონ გაუმჯობესების შესაძლებლობების პირველ ეტაპზე იდენტიფიცირება, და შემდგომ უკვე, დაკმაყოფილება. ამასთან, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პროგრამული ბიუჯეტირებისა და შიდა კონტროლის სისტემის ურთიერთკავშირის შესახებ ცნობიერების ამაღლება, რაც ხელს შეუწყობს ამ ორი მნიშვნელოვანი პროცესის სინერჯის გააზრებას და გაზრდის მათი ერთობლივი განხორციელების ეფექტიანობას. მნიშვნელოვანია, შემდგომში უზრუნველყოფილ იქნას მართვის მთელი კონტექსტის გათვალისწინება და პრაქტიკაში ზემოთ ხსენებული სისტემების მიერ ურთიერთშემავსებელი როლის შესრულება.

ამ აქტივობების კომპლექსური განხორციელება მნიშვნელოვნად გაზრდის საჯარო უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა რგოლის მენეჯერების **ცნობიერებას და მოტივაციას**, რაც წარმოადგენს PIFC-ის რეფორმის წარმატების ერთ-ერთ უმთავრეს წინაპირობას და პირდაპირ პასუხობს პრობლემების ანალიზში გამოვლენილ გამოწვევებს.

გრძელვადიანი პერსპექტივისთვის, გათვალისწინებულია უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში შიდა კონტროლის სასწავლო პროგრამების დანერგვის შესაძლებლობების შესწავლა და სტუდენტებთან შეხვედრების ორგანიზება, რაც ხელს შეუწყობს **ახალი თაობის პროფესიონალების მომზადებას** სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სფეროში.

ამოცანის ფარგლებში გათვალისწინებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სახელმძღვანელოს განახლება, რაც უზრუნველყოფს თანამედროვე მიდგომებისა და მეთოდოლოგიის დანერგვას რისკების იდენტიფიცირების, შეფასებისა და მართვის პროცესში. აღნიშნული პირდაპირ უკავშირდება **სისტემური მიდგომის ნაკლებობასა და გაწერილი შიდა პროცედურების და ფუნქციების ნაკლებობის** გამოწვევას, რაც ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზია.

პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის განახლება წარმოადგენს მნიშვნელოვან ნაბიჯს, რომელიც უზრუნველყოფს შიდა კონტროლისა და ბიუჯეტირების პროცესების ჰარმონიზაციას. ეს ცვლილება საშუალებას მისცემს მენეჯერებს, დაინახონ პირდაპირი კავშირი რესურსების განაწილებასა და მიზნების მიღწევას შორის, რაც გაზრდის მათ **მოტივაციას** პრაქტიკაში გამოიყენონ შიდა კონტროლის მექანიზმები. ეს ასევე უკავშირდება გამოწვევას, რომ **მენეჯერებს ხშირად კარგად არ ესმით თავიანთი როლი და პასუხისმგებლობა**. შიდა კონტროლისა და ბიუჯეტირების პროცესების ჰარმონიზაცია გააძლიერებს ანგარიშგების მექანიზმებს და შექმნის უკეთეს საფუძველს შესრულების შეფასებისთვის.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელი პირების ჩართვა სამინისტროებში საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმების შემუშავების მიზნით შექმნილ სამუშაო ჯგუფებში. ეს ნაბიჯი უზრუნველყოფს, რომ რისკების მართვის საკითხი თავიდანვე იყოს გათვალისწინებული სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, რაც ხელს შეუწყობს შიდა კონტროლის მექანიზმების პრაქტიკულ ინტეგრაციას ორგანიზაციულ საქმიანობაში.

ამ აქტივობების განხორციელება ერთობლივად შექმნის გარემოს, სადაც შიდა კონტროლი აღარ იქნება აღქმული როგორც დამატებითი ბიუროკრატიული ტვირთი, არამედ გახდება მენეჯმენტის ეფექტიანი ინსტრუმენტი, რომელიც ხელს უწყობს საჯარო რესურსების

უკეთეს მართვას და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას. ამოცანის ფარგლებში დაგეგმილი აქტივობები ასევე ირიბად ეხმიანება **კვალიფიციური ადამიანური რესურსის დეფიციტს**, რადგან არსებული თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლება ნაწილობრივ ამცირებს ამ გამოწვევას და ზრდის უწყებების შესაძლებლობებს.

მოცემული ამოცანის შედეგის ინდიკატორს წარმოადგენს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის მიერ ჩატარებულ ტრენინგებში საჯარო სექტორის უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა დონის წარმომადგენლების წლიური რაოდენობა. რადგან აღნიშნული ტრენინგების მთავარ ამოცანას წარმოადგენს მენეჯერების ცნობიერების დონის ამაღლება, ტრენინგებში მონაწილეების რაოდენობის გაზრდა პირდაპირ კორელაციაშია რეფორმის მონაწილე უწყებებში მენეჯმენტის სხვადასხვა რგოლის ცნობიერების დონესთან. 2024 წლის მდგომარეობით, წელიწადში საჯარო სექტორის **100 წარმომადგენელი მონაწილეობს** აღნიშნულ ტრენინგებში. 2028 წლისთვის ეს მაჩვენებელი გაიზრდება, **სულ მცირე, 300-მდე**.

სტრატეგიული მიზანი 2: შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესება

შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზანი ძირითადია საქართველოს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარებისთვის. შიდა აუდიტი არის დაწესებულების საქმიანობის გაუმჯობესებისკენ, მისი მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფისა და მისი ამოცანების სრულყოფილად შესრულებისკენ მიმართული დამოუკიდებელი, ობიექტური, მარწმუნებელი და საკონსულტაციო საქმიანობა, რომელიც სისტემატიზებული, დისციპლინიზებული და ორგანიზებული მიდგომით აფასებს და აუმჯობესებს რისკის მართვის, კონტროლისა და მმართველობითი პროცესის ეფექტიანობას. შესაძლებლობების განვითარების, საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვითა და შიდა აუდიტორების დამოუკიდებლობის გაძლიერებით, ეს მიზანი დაეხმარება შექმნას ძლიერი შიდა აუდიტის სისტემა, რომელსაც შეუძლია უზრუნველყოს მაღალი ხარისხის შეფასებები და რეკომენდაციები საჯარო სექტორის ეფექტურობისა და ანგარიშვალდებულების გასაუმჯობესებლად.

აღნიშნული მიზნის შესრულება ხელს უწყობს მდგრადი განვითარების მე-16 მიზნის „მშვიდობა, სამართლიანობა და ძლიერი ინსტიტუტები“ განხორციელებას. კერძოდ, ის დაკავშირებულია ამოცანებთან 16.6 „ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე ინსტიტუტების შექმნა ყველა დონეზე“ და 16.5 „კორუფციისა და მექრთამეობის ყველა ფორმის მნიშვნელოვნად შემცირება“.

აღნიშნული სტრატეგიული მიზანი პირდაპირ დაკავშირებულია სიტუაციის ანალიზში გამოვლენილ ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთ გამომწვევ მიზეზებთან „საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ერთეულების არაერთგვაროვანი განვითარება“, თუმცა, ის ასევე ხელს უწყობს ძირითადი პრობლემების სხვა გამომწვევი მიზეზების „რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობა“ გადაჭრას.

რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაუმჯობესებას ხელს შეუწყობს შიდა აუდიტის სისტემის საერთაშორისო სტანდარტთან შესაბამისობა (ამოცანა 2.2.), რომელიც შექმნის საქმიანობის საერთო ხელმისაწვდომ სტანდარტს და ერთიან საკომუნიკაციო ენას სხვადასხვა უწყებების შიდა აუდიტის ერთეულებს შორის, ამასთანავე, გაამარტივებს თანამშრომლობას. მიზანი მოიცავს 2 ამოცანას, თითოეული მათგანი კი ძირითადი პრობლემის **გამომწვევ ფაქტორებს პასუხობს.**

საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ერთეულების განვითარების არაერთგვაროვანი დონის პრობლემის გადაჭრაში **ამოცანა 2.1** უზრუნველყოფს ყველა უწყებაში აუდიტორთა კომპეტენციების საჭიროებებზე ორიენტირებულ ზრდას, რაც შეამცირებს სხვადასხვა უწყებების შიდა აუდიტის ერთეულებს შორის არსებულ განსხვავებებს მათი განვითარების დონის მხრივ. **ამოცანა 2.2** შექმნის ერთიან სტანდარტს, რომელიც ყველა შიდა აუდიტის ერთეულში დაინერგება, რაც მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს შიდა აუდიტის განვითარებას და განვითარების დონის გათანაბრებას. ის ასევე უზრუნველყოფს ყველა უწყებაში აუდიტორთა დამოუკიდებლობის ხარისხის ამაღლებას, რაც ასევე ხელს შეუწყობს შიდა აუდიტის ერთეულებს შორის განვითარების ხარისხობრივი განსხვავებების შემცირებას.

აღნიშნული მიზნის მიღწევით, შიდა აუდიტის მიერ გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მაჩვენებელი გაიზრდება 55%-დან (2024 წლის დონე) 70%-მდე, 2028 წლისთვის. შიდა აუდიტის მიერ გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მაჩვენებელი მიუთითებს **შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტიანობაზე**, რადგან ის ადასტურებს აუდიტის რეალურ დამატებით ღირებულებას ორგანიზაციისთვის და მენეჯმენტის მხრიდან ნდობას.

მიზნის მიღწევით გაიზრდება საჯარო სექტორში იმ შიდა აუდიტის ერთეულების რაოდენობა, რომლებიც სრულად შეესაბამებიან შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტს. 2024 წელს **მხოლოდ ერთ** შიდა აუდიტის სუბიექტს აქვს დადასტურებული სრული შესაბამისობა გლობალურ სტანდარტებთან. მიზნის მიღწევის შემთხვევაში ეს მაჩვენებელი გაიზრდება **5-მდე, 2028 წლისთვის.** გლობალურ სტანდარტთან შესაბამისობა შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის მაჩვენებელია რადგან უზრუნველყოფს საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვას და ასევე იძლევა ობიექტურ საზომს შიდა აუდიტის ხარისხის შესაფასებლად, რაც ხელს უწყობს აუდიტის პროცესების ეფექტიან განხორციელებას.

ამოცანა 2.1 შიდა აუდიტორების შესაძლებლობების განვითარება

შიდა აუდიტორების შესაძლებლობების განვითარება წარმოადგენს საჯარო სექტორის ეფექტიანი მმართველობის უმნიშვნელოვანეს საყრდენს. კვალიფიციური აუდიტორების უნარი - რისკზე დაფუძნებული საქმიანობით გამოავლინონ სისტემური ხარვეზები, შესაძლებლობები და შესთავაზონ მენეჯერებს რეკომენდაციები, პირდაპირ უკავშირდება ეფექტიანი მართვის პრაქტიკის დანერგვას. შიდა აუდიტორების პროფესიული განვითარება სერტიფიცირების, მიზნობრივი ტრენინგების და პრაქტიკული გამოცდილების გაზიარების გზით, ქმნის საფუძველს მთლიანი სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის ეფექტიანობისთვის და წარმოადგენს აუცილებელ

წინაპირობას ევროპული სტანდარტების შესაბამისი, ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე შიდა კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბებისთვის. მოცემული ამოცანა წარმოადგენს საკვანძო კომპონენტს შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად, რომელიც მიზნად ისახავს პროფესიონალი შიდა აუდიტორების მომზადებას, რომლებიც შეძლებენ მაღალი ხარისხის აუდიტორული საქმიანობის განხორციელებას.

ამოცანა პირდაპირ პასუხობს ძირითადი პრობლემის გამომწვევ მიზეზს „საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ერთეულების არაერთგვაროვანი განვითარება“. პროფესიული განვითარების პროგრამებით, ამოცანა მიზნად ისახავს ნაკლებად განვითარებული აუდიტის ერთეულების გაძლიერებას და განვითარების დონეების გათანაბრებას.

ამოცანის ფარგლებში, ინოვაციური ელემენტია შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის შეფასებისთვის კოლეგიალური შეფასებების (peer-review) პრაქტიკის პილოტირება და შემდგომში დანერგვა, რაც შექმნის პროფესიული განვითარების ეფექტიან მექანიზმს, სადაც აუდიტორები შეძლებენ გამოცდილების გაზიარებასა და ურთიერთსწავლებას. ეს მიდგომა საშუალებას მისცემს აუდიტორებს, გააუმჯობესონ საკუთარი საქმიანობა კოლეგების უკუკავშირის საფუძველზე. მსგავსი პრაქტიკა წარმოადგენს საერთაშორისო საუკეთესო გამოცდილებას. აღნიშნული პასუხობს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორების ნაწილის არასათანადო კვალიფიკაციის გამოწვევას, რაც ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზია.

პრაქტიკული გამოცდილების მისაღებად დაგეგმილია შერჩეულ შიდა აუდიტის სუბიექტებში ეფექტიანობის და ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) პილოტური აუდიტორული მომსახურების განხორციელების ორგანიზება. ეს აქტივობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან პრობლემის ანალიზმა აჩვენა, რომ ასეთი ტიპის აუდიტები ნაკლებად ხორციელდება. შესაბამისად, პილოტური პროექტები უზრუნველყოფს ეფექტიანობის და IT აუდიტორული შემოწმების სახეების თვალსაზრისით, კვალიფიკაციის და გამოცდილების შექმნას შიდა აუდიტორებისთვის, რაც საშუალებას მისცემს მათ, შემდგომში დამოუკიდებლად შეძლონ აღნიშნული აუდიტორული მომსახურებების გაწევა მათი უწყებებისთვის.

ფორმალური კვალიფიკაციის ასამაღლებლად გათვალისწინებულია სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორების გადამზადება, შიდა აუდიტორთა უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამის შემუშავება კი უზრუნველყოფს ცოდნის მუდმივ გაღრმავებას და პროფესიული მაღალი სტანდარტების დონის დაცვას. საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორების გადამზადება პასუხობს პრობლემას, რომ ის შიდა აუდიტორები, რომლებსაც არ აქვთ სათანადო კვალიფიკაცია, რეზისტენტულები არიან მათი საქმიანობა სრულად შეუსაბამონ კანონმდებლობასა და საერთაშორისო სტანდარტებს. ფორმალური განათლება და სერტიფიცირება შექმნის ძლიერ საფუძველს სტანდარტების დანერგვისთვის. შესაბამისად, ამოცანა 2.1 ხელს უწყობს ამოცანა 2.2-ის შესრულებას.

ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების მიზნით, დაგეგმილია ეროვნულ დონეზე სხვადასხვა შიდა აუდიტის ერთეულების მიერ ერთობლივი აქტივობების განხორციელება, რაც ხელს შეუწყობს საუკეთესო პრაქტიკების გავრცელებას და აუდიტის ერთეულებს შორის თანამშრომლობის გაღრმავებას. სიტუაციის ანალიზის დროს გამოიკვეთა მნიშვნელოვანი განსხვავებები ცენტრალურ და თვითმმართველ უწყებებს შორის შიდა

აუდიტორების განვითარების დონის მხრივ. ეს თანამშრომლობა ხელს შეუწყობს გამოცდილების გაზიარებას და დაეხმარება მუნიციპალიტეტების შიდა აუდიტის ერთეულებს, სადაც კვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვა განსაკუთრებით რთულია. ამას დაემატება სერტიფიცირების საპილოტე ჯგუფების შედეგებისა და შემდგომი ნაბიჯების განხილვის მიზნით, კონფერენციის ჩატარება, რაც უზრუნველყოფს სერტიფიცირების პროცესის გამჭვირვალობას და მის შემდგომ დახვეწას. სერტიფიცირების პროცესის შედეგების განხილვის კონფერენცია ირიბად ეხმარება ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთ გამომწვევ მიზეზს, რომ **ტოპ-მენეჯერები, რიგ შემთხვევებში, ვერ აცნობიერებენ შიდა აუდიტის ფუნქციის როლს და დამატებით ღირებულებას.** ასეთი ღონისძიებები ზრდის შიდა აუდიტის ხილვადობას და, შესაძლოა, დაეხმაროს მენეჯერებს უკეთ გაიაზრონ მისი მნიშვნელობა.

ამ აქტივობების კომპლექსური განხორციელება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს შიდა აუდიტორების პროფესიულ კომპეტენციას, რაც პირდაპირ აისახება აუდიტორული საქმიანობის ხარისხზე. ამოცანის წარმატებით შესრულება, რაც ასევე მოიცავს ზემოთ განხილული აქტივობების ლოგიკურ გაგრძელებას, მათ შორის, შიდა აუდიტის საუკეთესო პრაქტიკების დანერგვას, კომპლექსური შიდა აუდიტორული მომსახურებების ჩატარების ხელშეწყობას, შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამას, შეამცირებს საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ერთეულების განვითარების დონის არაერთგვაროვნობას.

ამოცანის შესრულების შედეგად, საჯარო სექტორში სერტიფიცირებული შიდა აუდიტორების რაოდენობა გაიზრდება 19-დან (2024 წლის მდგომარეობით), **სულ მცირე, 40-მდე, 2028 წლისთვის.** შიდა აუდიტორების სერტიფიცირება, რომელიც შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტებს, წარმოადგენს პროფესიონალიზმის ობიექტურ მაჩვენებელს და მისი ზრდა მიუთითებს შიდა აუდიტორების შესაძლებლობების (ცოდნის და უნარების) განვითარებაზე.

ამოცანა 2.2 შიდა აუდიტის სისტემის საერთაშორისო უახლეს სტანდარტებთან შესაბამისობის ხელშეწყობა

შიდა აუდიტის საერთაშორისო უახლესი სტანდარტებთან შესაბამისობა წარმოადგენს სტრატეგიულ ნაბიჯს საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის ხარისხისა და ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად.

საერთაშორისო გლობალური სტანდარტის (GIAS) დანერგვა საჯარო უწყებებში უზრუნველყოფს შიდა აუდიტის სისტემების ჰარმონიზაციას და თავსებადობას როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე საერთაშორისო დონეზე. სტანდარტიზაციის პროცესი აამაღლებს შიდა აუდიტორული საქმიანობის ხარისხს. გარდა ამისა, საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა ხელს შეწყობს სფეროში არსებული საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებას და ევროინტეგრაციის პროცესში ქვეყნის ვალდებულების შესრულებას, კერძოდ, საჯარო ფინანსების მართვის **ევროპულ პრინციპებთან/სტანდარტთან დაახლოებას.** მოცემული ამოცანა წარმოადგენს სტრატეგიულ ნაბიჯს, რომელიც უზრუნველყოფს საქართველოს საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის პრაქტიკის **ჰარმონიზებას საერთაშორისო სტანდარტებთან.**

ამოცანის განხორციელება იწყება მნიშვნელოვანი ნაბიჯით - შიდა აუდიტორთა გლობალური სტანდარტის (GIAS) ქართულ ენაზე თარგმნით, რაც უზრუნველყოფს სტანდარტის ხელმისაწვდომობას ყველა ქართველი შიდა აუდიტორისთვის და შექმნის მყარ საფუძველს მისი გააზრებისა და სწორად დანერგვისთვის. ეს აქტივობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ პირობებში, როდესაც პრობლემების ანალიზმა აჩვენა საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ერთეულების არაერთგვაროვანი განვითარების დონე.

სტანდარტის დანერგვის პრაქტიკული ასპექტების უზრუნველსაყოფად, დაგეგმილია შიდა აუდიტის მოქმედი მეთოდოლოგიების განახლება ახალი სტანდარტის მიხედვით, რაც მოიცავს სამუშაო დოკუმენტაციის, პროცედურებისა და მიდგომების ადაპტირებას GIAS-ის მოთხოვნების შესაბამისად. შიდა აუდიტის მოქმედი მეთოდოლოგიების განახლება ახალი სტანდარტის მიხედვით, პასუხობს ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთ გამომწვევ მიზეზს, რომ უწყებების მართვის მოდელის და მიდგომების გათვალისწინებით, **ხშირ შემთხვევაში, შიდა აუდიტის სუბიექტების ყოველდღიური საქმიანობა აცდენილია სტანდარტებით გათვალისწინებულ მიდგომებს.** განახლებული მეთოდოლოგია დაეხმარება აუდიტორებს, პრაქტიკაში გამოიყენონ სტანდარტით გათვალისწინებული მიდგომები.

პარალელურად, მოხდება სერტიფიცირების სასწავლო მასალების შესაბამისობაში მოყვანა ახალ სტანდარტთან, რაც უზრუნველყოფს, რომ ყველა ახალი სერტიფიცირებული შიდა აუდიტორი სრულად ფლობდეს თანამედროვე სტანდარტებს.

ინოვაციური კომპონენტია კორპორაციული მართვის სტანდარტების გათვალისწინებით **სახელმწიფო საწარმოებში შიდა აუდიტის განვითარების შესაძლებლობის შესწავლა,** რაც გააფართოებს შიდა აუდიტის ფუნქციის გავრცელების არეალს და ხელს შეუწყობს სახელმწიფო საწარმოების მართვის გაუმჯობესებას.

პრაქტიკული განხორციელების ხელშესაწყობად დაგეგმილია GIAS-ის შესაბამისად ტიპური დებულების პროექტის შემუშავება საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორებისთვის, რაც ხელს შეუწყობს ერთიან მიდგომას და სტანდარტიზაციას სხვადასხვა უწყებაში შიდა აუდიტის ერთეულების ფუნქციონირებისადმი. GIAS-ის შესაბამისად ტიპური დებულების პროექტის შემუშავება პასუხობს ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთ გამომწვევ მიზეზს, რომ შიდა აუდიტორების მცირე ნაწილს შეუძლია **პრაქტიკაში დანერგოს განახლებული შიდა აუდიტის სტანდარტი,** რაც პირდაპირ აისახება შიდა აუდიტის განვითარების დონეზე. ტიპური დებულება შექმნის ერთიან ჩარჩოს, რომელიც ხელს შეუწყობს სტანდარტების სრულ დანერგვას და არა მხოლოდ მის ნაწილობრივ განხორციელებას. შემდგომ ეტაპზე, მნიშვნელოვანია, ძირითად სტანდარტებთან ერთად, სხვადასხვა დამხმარე სახელმძღვანელოებისა და ინსტრუქციების დანერგვა. ცხადია, საწყის ეტაპზე საბაზისო მოთხოვნების დაკმაყოფილებაა დღის წესრიგში, თუმცა, შემდეგში, აუცილებელია აღნიშნული პროცესის მდგრადი გაგრძელება, რომელმაც უნდა მოიცვას საუკეთესო პრაქტიკით აღიარებული ტექნიკები და მიდგომები.

საერთაშორისო სტანდარტის ერთ-ერთი კომპონენტი ეხება შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობას. შიდა აუდიტორების დამოუკიდებლობის გაძლიერება წარმოადგენს ფუნდამენტურ პირობას შიდა აუდიტის ფუნქციის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად. ფუნქციური დამოუკიდებლობის გარანტიების უზრუნველყოფა განამტკიცებს ნდობას

შიდა აუდიტის პროცესისადმი, გაზრდის მათი რეკომენდაციების სანდოობას და გააუმჯობესებს საჯარო მმართველობის ხარისხს.

ამოცანის ფარგლებში, ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯია აუდიტის კომიტეტების პრაქტიკის პილოტირება, რაც წარმოადგენს **საერთაშორისო სტანდარტებით შემოთავაზებულ საუკეთესო პრაქტიკას** შიდა აუდიტის ფუნქციის დამოუკიდებლობის უზრუნველსაყოფად. აუდიტის კომიტეტები გააძლიერებენ აუდიტორების საქმიანობის ზედამხედველობას და უზრუნველყოფენ მათ დაცულობას არასათანადო შესაძლო ზეწოლისგან. ეს აქტივობა პირდაპირ პასუხობს ძირითადი პრობლემის ერთ-ერთ გამომწვევ მიზეზს, რომ, რიგ შემთხვევებში, **ტოპ-მენეჯერები სათანადოდ ვერ აცნობიერებენ შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხის აუცილებლობას**. საერთაშორისო სტანდარტი ხაზს უსვამს ამ დამოუკიდებლობის მნიშვნელობას და მისი ფორმალური დანერგვა შექმნის საფუძველს შიდა აუდიტის სუბიექტების უკეთესი დაცვისთვის.

დამოუკიდებლობის ინსტიტუციონალიზაციისთვის, დაგეგმილია წესის/პროცედურის შემუშავება შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის შეზღუდვის თაობაზე, რაც უზრუნველყოფს შიდა აუდიტორებისთვის გარკვეული ქცევის წესის შეთავაზებას იმ შემთხვევებისთვის, როდესაც ადგილი აქვს დამოუკიდებლობის შეზღუდვის მცდელობას.

ამ ამოცანის განხორციელება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს შიდა აუდიტის ხარისხს საჯარო სექტორში, გაზრდის მის შესაბამისობას საერთაშორისო სტანდარტებთან და ხელს შეუწყობს შიდა აუდიტის ერთეულების განვითარების დონის გათანაბრებას.

მოცემული მიზნის შესრულებით, 2028 წლისთვის, **სულ მცირე, 30%-მდე** გაიზრდება საჯარო უწყებების წილი სადაც შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტაცია განახლებულია (GIAS) უახლესი სტანდარტის მიხედვით. 2024 წლის მდგომარეობით არცერთ საჯარო უწყებაში შიდა დოკუმენტაცია არ არის განახლებული GIAS სტანდარტის მიხედვით. ამოცანის შესრულების შედეგად, 2028 წლისთვის იქნება, **სულ მცირე 3** საჯარო უწყება სადაც არსებობს აუდიტის კომიტეტი.

2024 წლის მდგომარეობით აუდიტის კომიტეტი არცერთ უწყებაში არ არსებობს. აუდიტის კომიტეტის არსებობა წარმოადგენს სტრუქტურულ მექანიზმს, რომელიც უზრუნველყოფს **შიდა აუდიტის ფუნქციის დამოუკიდებლობას** ორგანიზაციის მენეჯმენტისგან. ამოცანის შესრულების ეს ინდიკატორი ზომავს არა მხოლოდ ფორმალურ ან დეკლარირებულ დამოუკიდებლობას, არამედ მის ინსტიტუციონალიზაციას სტრუქტურული მექანიზმების მეშვეობით.

5. ლოგიკური ჩარჩო

ცხრილი 1. ლოგიკური ჩარჩო

ხედავ: მდგრადი, გამჭვირვალე და ეფექტიანი სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც, ევროპული სტანდარტების შესაბამისად, მიმართულია საჯარო ფინანსების მართვის ხარისხის გაუმჯობესებისკენ და უზრუნველყოფს საჯარო რესურსების დაცვას რისკების საფუძვლიანი მართვის და ანგარიშვალდებულების მუდმივი გაუმჯობესების გზით.						
მიზანი 1:	რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შექმნა		მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDG) კავშირი			მიზანი 16, ამოცანა 16.6 და 16.5
გავლენის ინდიკატორი 1.1:	საჯარო უწყებების რაოდენობა, სადაც შიდა კონტროლის სისტემის სტრუქტურა შეესაბამება საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილებას		საბაზისო	სამიზნე	დადასტურების წყარო	
		წელი	2024	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებულ ი წლიური ანგარიშები	
		მაჩვენებელი	ცენტრალური სამინისტროები: 7 მუნიციპალიტეტები: 4	ცენტრალური სამინისტროები: 12 მუნიციპალიტეტები: 20		
გავლენის ინდიკატორი 1.2:	საჯარო უწყებების რაოდენობა, სადაც რეგულარულად ხორციელდება რისკების სრულყოფილი შეფასება		საბაზისო	სამიზნე	დადასტურების წყარო	
		წელი	2024	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებულ ი წლიური ანგარიშები	
		მაჩვენებელი	ცენტრალური სამინისტროები: 2 მუნიციპალიტეტები: 0	ცენტრალური სამინისტროები: 12 მუნიციპალიტეტები: 10		
ამოცანა 1.1:	შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაცია და ციფრული ტრანსფორმირება					
ამოცანის შედეგის	საჯარო სექტორში უწყებების რაოდენობა, სადაც გამოიყენება		საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	დადასტურების წყარო
		წელი	2024	2026	2028	

ინდიკატორი 1.1.1	შიდა კონტროლის ახალი პროგრამული უზრუნველყოფა	მაჩვენებელი	0	0	10	აქტიური მომხმარებლების მონაცემთა ბაზა
რისკები:	ფინანსური რესურსის ნაკლებობა, საჯარო მოხელეების დაბალი მზაობა, გადამზადებული თანამშრომლების გადინება, მონაცემთა არასათანადო დაცვა					
ამოცანა 1.2:	მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სისტემის გაუმჯობესება					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.1	საჯარო დაწესებულებების რაოდენობა, რომლებშიც სტრუქტურული ერთეულები რეგულარულად წარადგენენ ანგარიშებს მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ, რომელშიც ასახულია როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური ინფორმაცია		საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	დადასტურების წყარო
		წელი	2024	2026	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებულ ი წლიური ანგარიშები
		მაჩვენებელი	ცენტრალური სამინისტროები: 0 მუნიციპალიტეტები: 0	ცენტრალური სამინისტროები: 3 მუნიციპალიტეტები: 1	ცენტრალური სამინისტროები: 6 მუნიციპალიტეტები: 3	
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.2	საჯარო უწყებების რაოდენობა, სადაც შიდა კონტროლის მექანიზმები ფორმალურად ინტეგრირებულია მენეჯერულ პროცესში		საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	დადასტურების წყარო
		წელი	2024	2026	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებულ ი წლიური ანგარიშები
		მაჩვენებელი	ცენტრალური სამინისტროები: 0 მუნიციპალიტეტები: 0	ცენტრალური სამინისტროები: 3 მუნიციპალიტეტები: 1	ცენტრალური სამინისტროები: 6 მუნიციპალიტეტები: 3	
რისკები:	მენეჯერების არასათანადო მოტივაცია, მენეჯერების დაბალი მზაობა					
ამოცანა 1.3:	რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაძლიერება					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.3.1	რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის არსებული მექანიზმები		საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	დადასტურების წყარო
		წელი	2024	2026	2028	შეხვედრების ოქმები; მემორანდუმები და სხვა დამადასტურებელი მასალა
		მაჩვენებელი	შექმნილია სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭო; ურთიერთთანამშრომლობის	განხორციელებულია საბჭოს სულ მცირე 2 შეხვედრა; დამატებით გაფორმებულია ურთიერთთანამშრომლ	განხორციელებულია საბჭოს სულ მცირე 4 შეხვედრა; ფუნქციონირებს საკომუნიკაციო	

			მემორანდუმი გაფორმებულია სახელმწიფო აუდიტის სამსახურთან.	ობის მემორანდუმი რეფორმასთან დაკავშირებულ სულ მცირე 2 უწყებასთან.	პლაფტორმა (ფორუმი) როგორც საჯარო სექტორის საფინანსო/ეკონომიკური ერთეულებისთვის, ისე შიდა აუდიტორებისთვის	
რისკები:	რეფორმის მიმართ დაინტერესებულ მხარეების მხრიდან არასაკმარისი ინტერესი					
ამოცანა 1.4:	საჯარო სამსახურის მენეჯერების შესაძლებლობების განვითარება					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.4.1	საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის მიერ ჩატარებულ ტრენინგებში საჯარო სექტორის უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა დონის წარმომადგენლების წლიური რაოდენობა		საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	დადასტურების წყარო
		წელი	2024	2026	2028	ტრენინგებში მონაწილეთა სია
	მაჩვენებელი	100	200	300		
რისკები:	საჯარო უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა რგოლის წარმომადგენლების დაბალი ჩართულობა					
მიზანი 2:	შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესება	მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDG) კავშირი			მიზანი 16, ამოცანა 16.6 და 16.5	
გავლენის ინდიკატორი 2.1:	შიდა აუდიტის მიერ გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მაჩვენებელი		საბაზისო	სამიზნე		დადასტურების წყარო
		წელი	2024	2028		სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებულ ი წლიური ანგარიშები
	მაჩვენებელი	55%	70%			

გავლენის ინდიკატორი 2.2:	საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის სამსახურების რაოდენობა, რომლებიც სრულად შეესაბამებიან შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტს		საბაზისო	სამიზნე	დადასტურების წყარო	
		წელი	2024	2028	შიდა აუდიტის სუბიექტების ხარისხის გარე შეფასების ანგარიშები	
		მაჩვენებელი	1	5		
ამოცანა 2.1:	შიდა აუდიტორების შესაძლებლობების განვითარება					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.1.1	საჯარო სექტორში სერტიფიცირებული შიდა აუდიტორების რაოდენობა		საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	დადასტურების წყარო
		წელი	2024	2026	2028	სერტიფიცირების პროგრამის შედეგები
		მაჩვენებელი	19	30	40	
		მაჩვენებელი	0	0	20	
რისკები:	შიდა აუდიტორების არასაკმარისი კვალიფიკაცია და მოტივაცია					
ამოცანა 2.2:	შიდა აუდიტის სისტემის საერთაშორისო უახლეს სტანდარტებთან შესაბამისობის ხელშეწყობა					
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.2.1	საჯარო უწყებების წილი, სადაც შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტაცია განახლებულია (GIAS) უახლესი სტანდარტის მიხედვით		საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	დადასტურების წყარო
		წელი	2024	2026	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებულ ი წლიური ანგარიშები
		მაჩვენებელი	0	10%	30%	
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.2.2	საჯარო უწყებების რაოდენობა სადაც არსებობს აუდიტის კომიტეტი		საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	დადასტურების წყარო
		წელი	2024	2026	2028	საჯარო უწყების შიდა ბრძანება კომიტეტების შექმნის შესახებ
		მაჩვენებელი	0	0	3	

რისკები:	შიდა აუდიტორების მოტივაციის ნაკლებობა და არასაკმარისი კვალიფიკაცია; საჯარო უწყებების მზაობის დაბალი დონე, შიდა აუდიტის კომიტეტებთან დაკავშირებით დაბალი ცნობიერების დონე, კომიტეტების შექმნის გამოცდილების ნაკლებობა
-----------------	--

6. განხორციელება

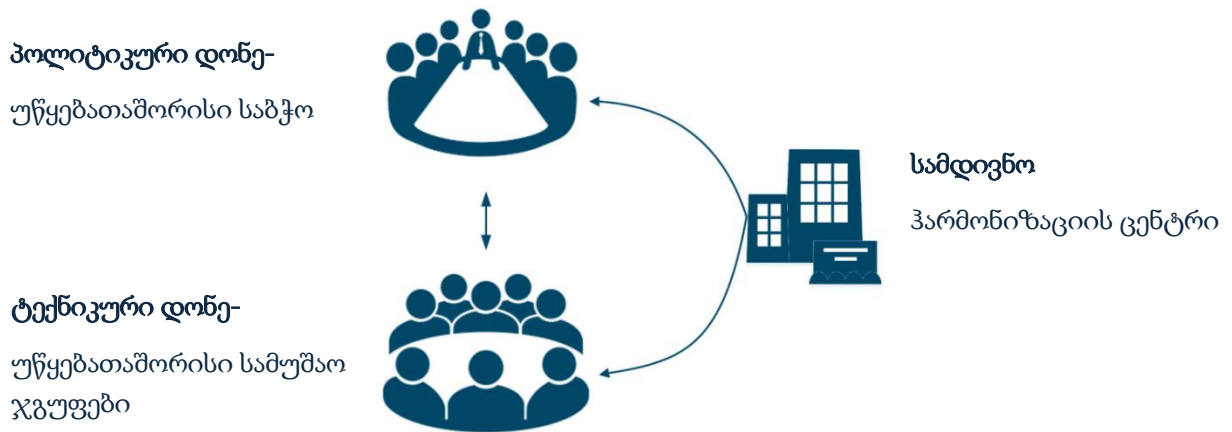
სტრატეგიის განხორციელების ხელშეწყობის მიზნით შემუშავდა **ვერტიკალური საკოორდინაციო მექანიზმი** (იხ. სურათი N 4).

„სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭოს შექმნისა და მისი დებულების დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2024 წლის 11 ნოემბრის N383 დადგენილებით, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის 2025-2028 წლების განვითარების სტრატეგიის შემუშავების და განხორციელების მიზნით, შეიქმნა **უწყებათაშორისი საბჭო**. საბჭოს შექმნის მიზანს წარმოადგენს სტრატეგიის და მასთან დაკავშირებული სამოქმედო გეგმების შემუშავების და განხორციელების პროცესის მხარდაჭერა და ზედამხედველობა. შესაბამისად, საბჭო ფუნქციონირებას განაგრძობს სტრატეგიის მთელი პერიოდის (2025-2028 წწ.) განმავლობაში. საბჭოს დებულება შემუშავდა „პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის N629 დადგენილების დანართი 6-ის და ევროკავშირის წევრი ქვეყნების გამოცდილების გათვალისწინებით. **საბჭოს წევრები არიან:** 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 მონაწილეობას იღებენ ასევე: საქართველოს სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის გენერალური აუდიტორის პირველი მოადგილე, სსიპ ანტიკორუფციული ბიუროს უფროსის პირველი მოადგილე, აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის მინისტრი და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის მინისტრი.

საბჭო უზრუნველყოფს სტრატეგიის ეფექტური და დროული განხორციელებისთვის სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის უწყებათაშორის კოორდინაციას. საბჭო შეიკრიბება **წელიწადში, სულ მცირე, ერთხელ**, სტრატეგიის განხორციელების პროგრესისა და ამ პროცესთან დაკავშირებული ნებისმიერი გამოწვევის განსახილველად. გარდა ამისა, საბჭო დაამტკიცებს მონიტორინგის წლიურ ანგარიშებს. საბჭო თავის უფლებამოსილებას ახორციელებს სხდომების მეშვეობით, რომლებიც შეიძლება გაიმართოს როგორც ფიზიკურად, ისე ელექტრონულ ფორმატში. საბჭოს სხდომაზე გადაწყვეტილება მიიღება დამსწრეთა ხმების უმრავლესობით, ხოლო მიღებული გადაწყვეტილება აისახება სხდომის ოქმში, რომელსაც ამზადებს საბჭოს სამდივნო.

2025-2028 წლების სტრატეგიის განხორციელების კოორდინირებას და მონიტორინგს აწარმოებს სამდივნო, რომელსაც საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ჰარმონიზაციის ცენტრი წარმოადგენს. **ჰარმონიზაციის ცენტრი ასევე პასუხისმგებელია სტრატეგიული მიზნებისა და მათთან დაკავშირებული ამოცანების განხორციელებაზე**, ასევე, მათი

შესრულების მონიტორინგზე, ლოგიკურ ჩარჩოში განსაზღვრული ინდიკატორების გამოყენებით.



სურათი N4 საკოორდინაციო მექანიზმი

სტრატეგიის განხორციელება მოხდება სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯზე, ადმინისტრაციული ხარჯების მეშვეობით.

სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგის და შეფასების შესახებ **დაინტერესებული მხარეებისა და ფართო აუდიტორიის ინფორმირების მიზნით**, გამოყენებული იქნება კომუნიკაციის შემდეგი საშუალებები: ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ-გვერდი (<https://pifc.gov.ge>) და სოციალურ ქსელში ოფიციალური გვერდი (<https://www.facebook.com/CentralHarmonizationUnit>). ვებ-გვერდზე განთავსდება სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის 2025-2028 წლების სტრატეგია, მისი განხორციელების 2025-2026 და 2027-2028 წლების სამოქმედო გეგმები, ასევე, მონიტორინგის წლიური ანგარიშები და შეფასების ანგარიში (შემუშავებული იქნება სტრატეგიის მოქმედების ვადის დასრულებიდან 6 თვის განმავლობაში). გარდა ამისა, ვებ-გვერდის შესაბამის განყოფილებაში ხელმისაწვდომი იქნება სტრატეგიაზე პასუხისმგებელი პირის საკონტაქტო ინფორმაცია, რაც საშუალებას მისცემს ნებისმიერ დაინტერესებულ მხარეს გამოაგზავნოს კითხვები სტრატეგიის პროგრესთან და შედეგებთან დაკავშირებული დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად. განახლებული ინფორმაცია ასევე გასაჯაროვდება სოციალურ ქსელში ჰარმონიზაციის ცენტრის ოფიციალურ გვერდზე.

სტრატეგიის განხორციელების პროცესში **დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა** უზრუნველყოფილი იქნება, ძირითადად, სამუშაო ჯგუფის მეშვეობით. სამუშაო ჯგუფის წევრები პირდაპირ იქნებიან ჩართულები განხორციელების და მონიტორინგის პროცესში და შესაბამის ინფორმაციას გაუზიარებენ ჰარმონიზაციის ცენტრს. ასევე, ისინი მიიღებენ ყველა რელევანტურ ანგარიშს, სადაც ასახული და გაანალიზებულია მიღწეული პროგრესი. ამასთან ერთად, დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით შემუშავდება 2027-2028 წლების სამოქმედო გეგმა. სხვა დაინტერესებული მხარეები (არა საჯარო

სექტორის წარმომადგენლები) შესრულების და მონიტორინგის პროცესის შესახებ ინფორმაციას მიიღებენ ვებ-გვერდის მეშვეობით, ხოლო უკუკავშირის გაზიარებას ისინი შეძლებენ ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ გამოყოფილ საკონტაქტო პირთან.

მონიტორინგის შედეგების ანალიზის საფუძველზე, საჭიროების შემთხვევაში, მიიღება გადაწყვეტილება სტრატეგიაში რაიმე ცვლილების საჭიროების შესახებ. ასეთი გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში, სამდივნო პასუხისმგებელი იქნება შემოთავაზებული ცვლილების პროექტის უწყებათაშორისი საბჭოს წინაშე წარდგენაზე. საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღება საბჭოს სხდომაზე. საბჭოს მიერ ცვლილებების პროექტის დამტკიცების შემდეგ, ის გადაეგზავნება საქართველოს მთავრობას.

7. მონიტორინგი და შეფასება

მონიტორინგის პროცესი დაიწყება სტრატეგიის განხორციელების პარალელურად და განხორციელდება „პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის N629 დადგენილების მე-7 დანართის რეკომენდაციების გათვალისწინებით. სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული აქტივობების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები სამდივნოს (ჰარმონიზაციის ცენტრს), კვარტალურად, სტატუსის ანგარიშების სახით, მიაწვდიან ინფორმაციას აქტივობების განხორციელების შესახებ. **სამდივნო პასუხისმგებელია მონაცემთა შეგროვებაზე, დამუშავებასა და პროგრესის ანგარიშების შემუშავებაზე.** სამდივნო ასევე პასუხისმგებელია სტრატეგიის ამოცანებით განსაზღვრული შედეგების მიღწევის პროგრესის მონიტორინგზე. ყველა აქტივობის მონიტორინგი განხორციელდება აქტივობის შედეგის ინდიკატორების მიხედვით, ხოლო ამოცანების მონიტორინგი - ამოცანის შედეგის ინდიკატორების მიხედვით. მონიტორინგის მონაცემების საფუძველზე შემუშავდება ორი ტიპის ანგარიში:

- **პროგრესის ანგარიში** მომზადდება წელიწადში ერთხელ და ასახავს სხვადასხვა აქტივობების განხორციელების პროგრესს პირველი ორი კვარტლის განმავლობაში. ანგარიში გაზიარებული იქნება უწყებათაშორის სამუშაო ჯგუფთან.
- **წლიურ ანგარიში** მომზადდება სტატუს ანგარიშების საფუძველზე და ასახავს ამოცანებისა და აქტივობების განხორციელების პროგრესს, ამოცანის შედეგის ინდიკატორებისა და აქტივობის შედეგების ინდიკატორების გათვალისწინებით. ამოცანის შედეგების ინდიკატორების შეფასება დაეფუძნება ინდიკატორების პასპორტით განსაზღვრულ მეთოდოლოგიას. მონიტორინგის წლიური ანგარიშები გამოქვეყნდება **ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ-გვერდზე, საანგარიშო პერიოდის დასრულებიდან არაუგვიანეს 60 დღისა.** გარდა ამისა, წლიური ანგარიში წარედგინება უწყებათაშორის საბჭოს და უწყებათაშორის სამუშაო ჯგუფს.

მონიტორინგის და შეფასების ანგარიშები მომზადდება სტრატეგიით განსაზღვრული კალენდრის მიხედვით (იხ. ცხრილი 2.).

ცხრილი 2. მონიტორინგის და შეფასების კალენდარი

ანგარიშის ტიპი	გამოქვეყნების ვადა	შენიშვნა
პროგრეს-ანგარიში - I-II კვარტალი, 2025 წელი	30 ივნისი, 2025 წელი	გაზიარებულია უწყებათაშორის სამუშაო ჯგუფებთან
წლიური ანგარიში (2025 წ.)	28 თებერვალი, 2026 წელი	დამტკიცებულია უწყებათაშორისი საბჭოს მიერ და გამოქვეყნებულია ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ-გვერდზე
პროგრეს-ანგარიში I-II კვარტალი, 2026 წელი	30 ივნისი, 2026 წელი	გაზიარებულია უწყებათაშორის სამუშაო ჯგუფებთან
წლიური ანგარიში (2026 წ.)	28 თებერვალი, 2027 წელი	დამტკიცებულია უწყებათაშორისი საბჭოს მიერ და გამოქვეყნებულია ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ-გვერდზე
პროგრეს-ანგარიში - I-II კვარტალი, 2027 წელი	30 ივნისი, 2027 წელი	გაზიარებულია უწყებათაშორის სამუშაო ჯგუფებთან
წლიური ანგარიში (2027 წ.)	28 თებერვალი, 2028 წელი	დამტკიცებულია უწყებათაშორისი საბჭოს მიერ და გამოქვეყნებულია ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ-გვერდზე
პროგრეს ანგარიში - I-II კვარტალი, 2028 წელი	30 ივნისი, 2028 წელი	გაზიარებულია უწყებათაშორის სამუშაო ჯგუფებთან
წლიური ანგარიში (2028 წ.)	28 თებერვალი, 2029	დამტკიცებულია უწყებათაშორისი საბჭოს მიერ, გამოქვეყნებულია ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ-გვერდზე
საბოლოო შეფასება	30 ივნისი, 2029	ანგარიში დამტკიცებულია უწყებათაშორისი საბჭოს მიერ და გამოქვეყნებულია ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ-გვერდზე

პროგრესისა და წლიური ანგარიშების სტრუქტურა შესაბამისობაში იქნება „პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის N629 დადგენილების დანართ 7-თან. ორივე ანგარიში შემუშავდება შემდეგი პრინციპების გათვალისწინებით: დროულობა, ფოკუსირებულობა (მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიწოდება), შესაბამისობა (მხოლოდ შესაბამისი ინფორმაციის შეთავაზება) და მკითხველზე ორიენტირებულობა.

2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის ანგარიშების ანალიზის შედეგები გამოყენებული იქნება 2027-2028 წლების სამოქმედო გეგმის შემუშავების დროს.

შეფასება

შეფასების ობიექტურობისა და მიუკერძოებლობის უზრუნველყოფის მიზნით, 2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის განვითარების სტრატეგიის შეფასებას ჩაატარებს ჰარმონიზაციის ცენტრი. შეფასების პროცესი განხორციელდება

„პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავების, მონიტორინგისა და შეფასების წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის N629 დადგენილების დანართი 8-ის მიხედვით. შეფასების განხორციელება დაიწყება სტრატეგიული პერიოდის ბოლოს, რათა უზრუნველყოფილი იქნას მისი რეკომენდაციების და მიღებული გაკვეთილების დროული გათვალისწინება შემდეგი სტრატეგიისთვის. შეფასების განხორციელების სავარაუდო ვადაა 2028 წლის მეორე ნახევარი. შეფასებისას გამოყენებული იქნება შემდეგი კრიტერიუმები: სტრატეგიის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისობა ეროვნული განვითარების პრიორიტეტებთან და შესაბამის პოლიტიკასთან, ეფექტურობა (მიღწეულია თუ არა განსაზღვრული მიზნები), სტრატეგიის მიღწევების ხარჯთეფექტიანობა, მდგრადობა და გავლენა. შეფასების ანგარიში დაიცავს იგივე პრინციპებს, რომლებსაც იცავს წლიური მონიტორინგის ანგარიშები, კერძოდ: დროულობა, ლაკონურობა, შესაბამისობა და მკითხველზე ორიენტირებულობა.

შეფასების პროცესის მიუკერძოებლობის ხელშესაწყობად ჩატარდება კონსულტაციები დაინტერესებული მხარეების სხვადასხვა ჯგუფთან. კონსულტაციების მიზანია **დაინტერესებული მხარეების მხრიდან** სტრატეგიის შესრულებით მიღწეული შედეგების შეფასება, პროცესის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესების თვალსაზრისით მათი რეკომენდაციების გაზიარება.

შეფასების ანგარიში საჯაროდ ხელმისაწვდომი იქნება ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ-გვერდზე. იგი ასევე გაეგზავნება უწყებათაშორის საბჭოს და უწყებათაშორის სამუშაო ჯგუფს.

დანართები

დანართი I – 2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმა

დანართი II – 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის ბიუჯეტირების ინსტრუმენტი

დანართი III – ინდიკატორების პასპორტი

დანართი IV – ჩატარებული საჯარო კონსულტაციების შედეგის ანგარიში

2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმა

2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმა

2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმა					
სტრატეგიული მიზანი #1:	რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის შექმნა			მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDG) კავშირი	მიზანი 16, ამოცანა 16.6 "ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე ინსტიტუტების შექმნა ყველა დონეზე" და 16.5 "კორუფციისა და მექრთამეობის ყველა ფორმის მნიშვნელოვნად შემცირება"
გავლენის ინდიკატორი 1.1	საჯარო უწყებების რაოდენობა სადაც შიდა კონტროლის სისტემის სტრუქტურა შეესაბამება საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილებას		საბაზისო	სამიზნე	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშები
		წელი	2024	2028	
		მაჩვენებელი	ცენტრალური სამინისტროები: 7 მუნიციპალიტეტები: 4	ცენტრალური სამინისტროები:12 მუნიციპალიტეტები:20	
გავლენის ინდიკატორი 1.2	საჯარო უწყებების რაოდენობა სადაც რეგულარულად ხორციელდება რისკების სრულყოფილი შეფასება		საბაზისო	სამიზნე	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშები
		წელი	2024	2028	
		მაჩვენებელი	ცენტრალური სამინისტროები: 2 მუნიციპალიტეტები:0	ცენტრალური სამინისტროები: 12 მუნიციპალიტეტები:10	

ამოცანა 1.1.		შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაცია და ციფრული ტრანსფორმირება											
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.1		საჯარო სექტორში უწყებების რაოდენობა სადაც გამოიყენება შიდა კონტროლის ახალი პროგრამული უზრუნველყოფა			საბაზისო	შუალედური	სამიზნე						
				წელი	2024	2026	2028	აქტიური მომხმარებლების მონაცემთა ბაზა					
				მაჩვენებელი	0	0	10						
რისკები:		ფინანსური რესურსის ნაკლებობა, საჯარო მოხელეების დაბალი მზაობა, გადამზადებული თანამშრომლების გადინება, მონაცემთა არასათანადო დაცვა											
N	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა (წელი, კვ.)	ბიუჯეტი (ლარი)	დაფინანსების წყარო					დეფიციტი
								სახელმწიფო ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი	
								ოდენობა (ლ)	კოდი	ოდენობა (ლ)	ორგანიზაცია		
1.1.1	შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაციის გზამკლევების შემუშავება	1.1.1.1.1.1 შემუშავებულია შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაციის გზამკლევი	შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაციის გზამკლევი; საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ვებ. გვერდი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-	

1. 1.1. 2	რისკის მართვის პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვის შესაძლებლობების შესწავლა	1. 1.2. 1	შემუშავებულია ანგარიში რისკის მართვის პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვის შესაძლებლობების შესახებ	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	სსიპ საფინანსო ანალიტიკური სამსახური	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1. 1.1. 3	შიდა აუდიტის პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვის შესაძლებლობების შესწავლა	1. 1.3. 1	შემუშავებულია ანგარიში შიდა აუდიტის პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვის შესაძლებლობების შესახებ	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	სსიპ საფინანსო ანალიტიკური სამსახური	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1. 1.1. 4	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის კოორდინაციის მიზნებისთვის პროგრამული უზრუნველყოფის დანერგვის შესაძლებლობების შესწავლა	1. 1.4. 1	შემუშავებულია ანგარიში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის კოორდინაციის მიზნებისთვის პროგრამული უზრუნველყოფის/მოდულის დანერგვის შესაძლებლობების შესახებ	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	სსიპ საფინანსო ანალიტიკური სამსახური	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

ამოცანა 1.2.		მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სისტემის გაუმჯობესება										
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.1	საჯარო დაწესებულებების რაოდენობა, რომლებშიც სტრუქტურული ერთეულები რეგულარულად წარადგენენ ანგარიშებს მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ, რომელშიც ასახულია როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური ინფორმაცია	წელი	2024	2026	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშები						
		მაჩვენებელი	ცენტრალური სამინისტროები: 0 მუნიციპალიტეტები: 0	ცენტრალური სამინისტროები: 3 მუნიციპალიტეტები: 1	ცენტრალური სამინისტროები: 6 მუნიციპალიტეტები: 3							
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.2	საჯარო უწყებების რაოდენობა, სადაც შიდა კონტროლის მექანიზმები ფორმალურად ინტეგრირებულია მენეჯერულ პროცესში	წელი	2024	2026	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშები						
		მაჩვენებელი	ცენტრალური სამინისტროები: 0 მუნიციპალიტეტები: 0	ცენტრალური სამინისტროები: 3 მუნიციპალიტეტები: 1	ცენტრალური სამინისტროები: 6 მუნიციპალიტეტები: 3							
რისკები:		მენეჯერების არასათანადო მოტივაცია, მენეჯერების დაბალი მზაობა										
N	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა (წელი, კვ.)	ბიუჯეტი (ლარი)	დაფინანსების წყარო				
								სახელმწიფო ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი
								ოდენობა (ლ)	კოდი	ოდენობა (ლ)	ორგანიზაცია	

1. 2. 1	საჯარო უწყებებში ფინანსური მართვისა და კონტროლის მიზნებისთვის უფლებამოსილების დელეგირების წესის შემუშავება	1. 2. 1. 1	შემუშავებული და დაწესებულების ხელმძღვანელის მიერ დამტკიცებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ფარგლებში უფლებამოსილებების დელეგირების შესახებ ბრძანებები ყველა ცენტრალურ სამინისტროში	ბრძანებები დელეგირების შესახებ; 2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	ყველა ცენტრალური სამინისტრო; მუნიციპალიტეტები	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1. 2. 2	დაწესებულებებ სა და და მათ სისტემაში შემავალ იურიდიულ პირებს შორის შეთანხმებების გაფორმება	1. 2. 2. 1	ყველა ცენტრალურ სამინისტროს გაფორმებული აქვს სულ მცირე 2 შეთანხმება საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ დაქვემდებარებულ	გაფორმებული საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებები; 2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	ყველა ცენტრალური სამინისტრო; მუნიციპალიტეტები	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

			საბიუჯეტო ორგანიზაციებთან	ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025- 2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში									
		1. 2. 2. 2	მუნიციპალიტეტების მერიების სულ მცირე 30%-ს ჰარმონიზაციის ცენტრის მხრიდან გაეწია მხარდაჭერა დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციებთან შეთანხმებების გაფორმების თვალსაზრისით										
1. 2. 3	საჯარო უწყებებში რისკების შესახებ ინფორმაციის დოკუმენტირება ა რისკების რეესტრებში	1. 2. 3. 1	ყველა ცენტრალურ სამინისტროში ხდება სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკების შესახებ ინფორმაციის დოკუმენტირება რისკების რეესტრის სახით	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025- 2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	ყველა ცენტრალური სამინისტრო; მუნიციპალიტ ეტები	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტ რაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

		<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 2 <p>მუნიციპალიტეტების მერიების სულ მცირე 30%-ს ჰარმონიზაციის ცენტრის მხრიდან გაეწია მხარდაჭერა სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკების შესახებ ინფორმაცია რისკების რეესტრის სახით დოკუმენტების კუთხით</p>											
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 4 	<p>ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების მესამე ეტაპის - ფინანსური მართვის ჩამოყალიბების წესები და პროცედურები, რომელიც ინტეგრირებულია საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის #133 დადგენილებასთან</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 4. 1 	<p>შემუშავებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების მესამე ეტაპის - ფინანსური მართვის ჩამოყალიბების წესები და პროცედურები, რომელიც ინტეგრირებულია საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის #133 დადგენილებასთან</p>	<p>საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის #133 დადგენილება ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წესისა და პროცედურების შესახებ ინსტრუქციის დამტკიცების თაობაზე"</p>	<p>საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო</p>	<p>2026 წლის 4 კვარტალი</p>	<p>ადმინისტრაციული ხარჯი</p>	-	23 01	-	-	-	
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 5 	<p>უწყებებში შიდა კონტროლის სისტემების თვითშეფასება და შესაბამისი</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 5. 1 	<p>შიდა კონტროლის სისტემების თვითშეფასება განხორციელებულია ცენტრალური</p>	<p>2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის</p>	<p>საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო</p>	-	<p>2026 წლის 4 კვარტალი</p>	<p>ადმინისტრაციული ხარჯი</p>	-	23 01	-	-	-

	სამოქმედო გეგმების მომზადება	სამინისტროების სულ მცირე 50%-ში	განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში									
1.	შიდა კონტროლის სისტემების											
2.	თვითშეფასება განხორციელებულია მუნიციპალიტეტების სულ მცირე 10%-ში											
1.	თვითშეფასების შედეგად,											
2.	შემუშავებულია											
5.	შესაბამისი სამოქმედო											
3	გეგმები											
1. 2. 6	საჯარო სამსახურის მენეჯერების საკვალიფიკაციო მოთხოვნებსა და სამუშაოს აღწერილობებში ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემით გათვალისწინებული პასუხისმგებლობების ასახვა	1. 2. 6. 1	განახლებულია სულ მცირე 50 საჯარო სამსახურის მენეჯერის სამუშაო აღწერილობა და მათში ასახულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემით გათვალისწინებული პასუხისმგებლობები	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	ყველა ცენტრალური სამინისტრო; მუნიციპალიტეტები	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	- - -
ამოცანა 1.3		რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაძლიერება										

			საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	
		წელი	2024	2026	2028	
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.3.1	რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის არსებული მექანიზმები	მაჩვენებელი	შექმნილია სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭო; ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმის გაფორმებულია სახელმწიფო აუდიტის სამსახურთან.	განხორციელებულია საბჭოს სულ მცირე 2 შეხვედრა; დამატებით გაფორმებულია ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმის რეფორმასთან დაკავშირებული სულ მცირე 2 უწყებასთან.	განხორციელებულია საბჭოს სულ მცირე 4 შეხვედრა; ფუნქციონირებს საკომუნიკაციო პლატფორმა (ფორუმი) როგორც საჯარო სექტორის საფინანსო/ეკონომიკური ერთეულებისთვის, ისე შიდა აუდიტორებისთვის	შეხვედრების ოქმები; მემორანდუმები და სხვა დამადასტურებელი მასალა
		რისკები:	რეფორმის მიმართ დაინტერესებულ მხარეების მხრიდან არასაკმარისი ინტერესი			
N	აქტივობა					დაფინანსების წყარო

		აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა (წელი, კვ.)	ბიუჯეტი (ლარი)	სახელმწიფო ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი	
								ოდენობა (ლ)	კოდი	ოდენობა (ლ)	ორგანიზაცია		
1.3.1	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭოს შეხვედრების განხორციელება	1.3.1.1	განხორციელებულია წელიწადში სულ მცირე ერთი სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების უწყებათაშორისი საბჭოს შეხვედრა	შეხვედრის ოქმი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1.3.2	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის უწყებათაშორისი, ტექნიკური დონის სამუშაო ჯგუფების შეხვედრების განხორციელება	1.3.2.1	განხორციელებულია წელიწადში სულ მცირე ორი სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის უწყებათაშორისი, ტექნიკური დონის სამუშაო ჯგუფების შეხვედრა	შეხვედრის ოქმი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1.3.3	საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის და ანტიკორუფციული	1.3.3.1	გაფორმებულია ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმში საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და სსიპ ანტიკორუფციულ ბიუროს შორის შიდა	ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	ანტიკორუფციული ბიურო	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

	ლ ბიუროს შორის ურთიერთანამშრომლობის გაძლიერება		კონტროლის საკითხებზე										
1. 3. 4	პარლამენტის წევრების ცნობიერების ამაღლება სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხებში	1. 3. 4. 1	განხორციელებულია სუმ მცირე 2 საინფორმაციო შეხვედრა საქართველოს პარლამენტის წევრებისთვის სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის საკითხების შესახებ	შეხვედრის ამასხველი მასალა, სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ვებ. გვერდი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1. 3. 5	შიდა კონტროლის საერთაშორისო ყოველწლიური კონფერენციები ს ჩატარება	1. 3. 5. 1	ჩატარებულია სულ მცირე 2 შიდა კონტროლის საერთაშორისო ყოველწლიური კონფერენცია	კონფერენციის ამასხველი მასალა, სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ვებ. გვერდი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1. 3. 6	შიდა აუდიტის და საფინანსო-ეკონომიკური ერთეულების წარმომადგენლებისთვის საკომუნიკაციო ცოდნის და გამოცდილებები	1. 3. 6. 1	განხორციელებულია სულ მცირე 4 (პირისპირ ან ონლაინ) შეხვედრა შიდა აუდიტის ერთეულების წარმომადგენლებისთვის ცოდნის და გამოცდილების გაზიარების მიზნით	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

	ს გაზიარებს პლატფორმის შექმნა	1. 3. 6. 2	განხორციელებულია სულ მცირე 4 (პირისპირ ან ონლაინ) შეხვედრა საფინანსო-ეკონომიკური ერთეულების წარმომადგენლებისთვის ცოდნის და გამოცდილების გაზიარების მიზნით	მონიტორინგის წლიური ანგარიში									
1. 3. 7	ჰარმონიზაციის ცენტრის საკოორდინაციო როლის გაძლიერების მიზნით თანამშრომლების გადამზადება	1. 3. 7. 1	ჰარმონიზაციის ცენტრის ყველა თანამშრომელს მონაწილეობა მიღებული აქვს სულ მცირე 1 საერთაშორისო და 3 ადგილობრივ ტრენინგში	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
ამოცანა 1.4		საჯარო სამსახურის მენეჯერების შესაძლებლობების განვითარება											
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.4.1	საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის მიერ ჩატარებულ ტრენინგებში საჯარო სექტორის უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა დონის წარმომადგენლების წლიური რაოდენობა		საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	ტრენინგებში მონაწილეთა სია							
		წელი	2024	2026	2028								
		მაჩვენებელი	100	200	300								
რისკები:	საჯარო უწყებების მენეჯმენტის სხვადასხვა რგოლის წარმომადგენლების დაბალი ჩართულობა												

N	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა (წელი, კვ.)	ბიუჯეტი (ლარი)	დაფინანსების წყარო				
								სახელმწიფო ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი
								ოდენობა (ლ)	კოდი	ოდენობა (ლ)	ორგანიზაცია	
1.4.1	ფინანსური მართვისა და კონტროლის სახელმძღვანელოს განახლება	1.4.1.1 მომხმარებელზე (მენეჯერებზე) ორიენტირებულობის პრინციპის გათვალისწინებით განახლებულია ფინანსური მართვისა და კონტროლის სახელმძღვანელო ხელმისაწვდომია საჯაროდ	სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ვებ. გვერდი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1.4.2	საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის ტრენინგების განხორციელება შიდა კონტროლის საკითხებში	1.4.2.1 შიდა კონტროლის საკითხებში გადამზადებულია საშუალო რგოლის სულ მცირე 100 საჯარო სამსახურის მენეჯერი	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

1.4.3	ტრენინგების განხორციელება „რისკების ოფიცრებისთვის“	1.4.3.1	განხორციელებულია საბაზისო ტრენინგი სამინისტროებსა თუ მუნიციპალიტეტებში რისკის მართვის პროცესის კოორდინაციისთვის განსაზღვრული ყველა პასუხისმგებელი პირისთვის - "რისკის ოფიცერი"	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1.4.4	საერთაშორისო პრაქტიკების გაზიარება განვითარებული ქვეყნების უწყებების წარმომადგენლების მხრიდან საქართველოს შესაბამის დარგობრივ მიმართულებებთან/უწყებებთან	1.4.4.1	ჩატარებულია სულ მცირე 2 ონალიან შეხვედრა უცხოელ კოლეგებთან მათი საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარების მიზნით	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1.4.5	საერთო საოპერაციო რისკების ნუსხის შექმნა	1.4.5.1	შემუშავებულია საერთო საოპერაციო რისკების ჩამონათვალი შესაბამის კონტროლის ღონისძიებებთან ერთად	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

			მონიტორინგის წლიური ანგარიში										
1. 4. 6	პროგრამული ბიუჯეტირების ა და შიდა კონტროლის სისტემის ურთიერთკავშირის შესახებ ცნობიერების ამაღლება ცენტრალური სამინისტროების თანამშრომლებისთვის	1. 4. 6. 1	ყველა ცენტრალური სამინისტროს საფინანსო/ეკონომიკური დეპარტამენტის სულ მცირე 2 წარმომადგენლისთვის განხორციელებულია ვორკშოპი პროგრამული ბიუჯეტირებისა და შიდა კონტროლის სისტემის ურთიერთკავშირის შესახებ	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025- 2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	ყველა ცენტრალური სამინისტრო	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
		1. 4. 6. 2	ცენტრალური სამინისტროებიდან სულ მცირე 50 საჯარო სამსახურის მენეჯერისა და საჯარო მოსამსახურისთვის განხორციელებულია ვორკშოპი პროგრამული ბიუჯეტირებისა და შიდა კონტროლის სისტემის ურთიერთკავშირის შესახებ										

1.4.7	შიდა კონტროლის შესახებ სასწავლო პროგრამის დანერგვის შესაძლებლობების შესწავლა უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში	1.4.7.1	განხორციელებულია სამუშაო შეხვედრა სულ მცირე 3 უმაღლესი სასწავლებლის მენეჯერებთან/აკადემიურ პერსონალთან	შეხვედრის ოქმი; 2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო		2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
		1.4.7.2	შემუშავებულია შესაძლებლობების შეფასების ანგარიში										
1.4.8	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ სტუდენტების ცნობიერების ამაღლების მიზნით შეხვედრების განხორციელება უნივერსიტეტებში	1.4.8.1	განხორციელებულია სულ მცირე 2 საჯარო ლექცია საქართველოს უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებთან სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის შესახებ ცნობიერების ამაღლების მიზნით	შეხვედრის ამსახველი მასალა სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ვებ-გვერდი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1.4.9	საჯარო სექტორში რისკების მართვის სახელმძღვანელო განახლება	1.5.1.1	ფინანსთა მინისტრის მიერ დამტკიცებულია განახლებული რისკის მართვის სახელმძღვანელო, რომელიც მოიცავს მითითებებს შიდა კონტროლის	დამტკიცებული რისკის მართვის სახელმძღვანელო	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

			მექანიზმების ბიუჯეტირების პროცესში ინტეგრირების შესახებ										
1. 4. 1 0	პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგია ს განახლება	1. 5. 2. 1	ფინანსთა მინისტრის მიერ დამტკიცებულია განახლებული პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგია, რომელიც მოიცავს მითითებებს ბიუჯეტირების პროცესში შიდა კონტროლის მექანიზმების ინტეგრირების შესახებ	დამტკიცებული პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგია	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტ რაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
1. 4. 1 1	რისკის მართვის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელ ი პირების გადამზადება და ჩართვა სამინისტროებში საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმების შემუშავების	1. 5. 3. 1	ყველა ცენტრალურ სამინისტროში საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმების შემუშავების მიზნით შექმნილ სამუშაო ჯგუფების საქმიანობაში, კომპეტენციის ფარგლებში, მონაწილეობენ რისკის მართვის კოორდინაციაზე	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025- 2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	ყველა ცენტრალური სამინისტრო	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტ რაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

მიზნით შექმნილ სამუშაო ჯგუფებში	პასუხისმგებელი პირები												
---------------------------------	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

სტრატეგიული მიზანი #2:	შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესება				მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDG) კავშირი		მიზანი 16, ამოცანა 16.6 "ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე ინსტიტუტების შექმნა ყველა დონეზე" და 16.5 "კორუფციისა და მექრთამეობის ყველა ფორმის მნიშვნელოვნად შემცირება"		
გავლენის ინდიკატორი 2.1	შიდა აუდიტის მიერ გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მაჩვენებელი		საბაზისო	სამიზნე		სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშები			
		წელი	2024	2028					
გავლენის ინდიკატორი 2.2	საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის სამსახურების რაოდენობა რომლებიც სრულად შეესაბამებიან შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტს		საბაზისო	სამიზნე		შიდა აუდიტის სუბიექტების ხარისხის გარე შეფასების ანგარიშები			
		წელი	2024	2028					
ამოცანა 2.1.	შიდა აუდიტორების შესაძლებლობების განვითარება								
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.1.1	საჯარო სექტორში სერტიფიცირებული შიდა აუდიტორების რაოდენობა		საბაზისო	შუალედური	სამიზნე		სერტიფიცირების პროგრამის შედეგები		
		წელი	2024	2026	2028				
		მაჩვენებელი	19	30	40				
რისკები:	შიდა აუდიტორების არასაკმარისი კვალიფიკაცია და მოტივაცია								
N	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა (წელი, კვ.)	ბიუჯეტი (ლარი)	დაფინანსების წყარო	
								სახელმწიფო ბიუჯეტი	სხვა

								ოდე ნობა (ტ)	კოდი	ოდე ნობა (ტ)	ორგა ნიზა ცია	დეფ იციტი
2. 1. 1	შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის შეფასებისთვის კოლეგიალური შეფასებების (peer-review) პრაქტიკის პილოტირება	2. 1. 1. 1	Peer-review-ს მეშვეობით განხორციელებულია სულ მცირე 10 შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის შეფასება	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების შესახებ კონსოლიდირებული წლიური ანგარიში; შეფასების ანგარიშები	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	-	23 01	-	-	-
2. 1. 2	საჭიროების და შესაძლებლობების ანალიზის საფუძველზე შერჩეულ შიდა აუდიტის სუბიექტებში ეფექტიანობის და ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) აუდიტორული მომსახურების განხორციელების ორგანიზება	2. 1. 1. 1	განხორციელებულია სულ მცირე 2 ეფექტიანობის აუდიტორული მომსახურება	აუდიტორული მომსახურების ანგარიშები	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	-	23 01	-	-	-

2. 1. 3	სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორების გადამზადება	2. 1. 3. 1	სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში გადამზადებულია სულ მცირე 30 საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორი	ტრენინგებზე დამსწრეთა სია; 2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
2. 1. 4	შიდა აუდიტორთა უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამის შემუშავება	2. 1. 4. 1	საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მიერ დამტკიცებულია შიდა აუდიტორთა უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამა, რომელიც შესაბამისობაშია შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებთან	საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანება	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

2.1.5	საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარების მიზნით, ეროვნულ დონეზე სხვადასხვა შიდა აუდიტის ერთეულების მიერ ერთობლივი აქტივობების განხორციელება	2.1.5.1	სულ მცირე 5 შიდა აუდიტის სუბიექტში, "დამმობილების" მიდგომით, განხორციელებულია სხვადასხვა აუდიტორული პროცედურები	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
2.1.6	შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების საპილოტე ჯგუფების შედეგებისა და შემდგომი ნაბიჯების განხილვის მიზნით კონფერენციის ჩატარება	2.1.6.1	შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების საპილოტე ჯგუფების შედეგების განხილვის, წარმატებული შიდა აუდიტორების დაჯილდოებისა და შემდგომი ნაბიჯების განხილვის მიზნით კონფერენციის ჩატარება, რომელშიც მონაწილეობას მიიღებს სულ მცირე 100 მონაწილე	2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
ამოცანა 2.2		შიდა აუდიტის სისტემის საერთაშორისო უახლეს სტანდარტებთან შესაბამისობის ხელშეწყობა											
ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.2.1		საჯარო უწყებების წილი, სადაც შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტაცია განახლებულია (GIAS) უახლესი სტანდარტის მიხედვით				საბაზისო	შუალედური	სამიზნე	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების კონსოლიდირებული წლიური ანგარიშები				
					წელი	2024	2026	2028					
					მაჩვენებელი	0%	10%	30%					

ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.2.2		საჯარო უწყებების რაოდენობა სადაც არსებობს აუდიტის კომიტეტი		წელი	2024	2026	2028	საჯარო უწყების შიდა ბრძანება კომიტეტების შექმნის შესახებ				
რისკები:		შიდა აუდიტორების მოტივაციის ნაკლებობა და არასაკმარისი კვალიფიკაცია; საჯარო უწყებების მზაობის დაბალი დონე, შიდა აუდიტის კომიტეტებთან დაკავშირებით დაბალი ცნობიერების დონე, კომიტეტების შექმნის გამოცდილების ნაკლებობა										
N	აქტივობა	აქტივობის შედეგის ინდიკატორი	დადასტურების წყარო	პასუხისმგებელი უწყება	პარტნიორი უწყება	შესრულების ვადა (წელი, კვ.)	ბიუჯეტი (ლარი)	დაფინანსების წყარო				
								სახელმწიფო ბიუჯეტი		სხვა		დეფიციტი
								ოდენობა (ლ)	კოდი	ოდენობა (ლ)	ორგანიზაცია	
2.2.1	შიდა აუდიტორთა გლობალური სტანდარტის (GIAS) თარგმნა ქართულ ენაზე	2.2.1.1	შიდა აუდიტორთა გლობალური სტანდარტი ხელმისაწვდომია ქართულ ენაზე	სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ვებ. გვერდი	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
2.2.2	ახალი სტანდარტის მიხედვით შიდა აუდიტის მოქმედი მეთოდოლოგიების განახლება	2.2.1	მოქმედი შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიების სულ მცირე 50 % შესაბამისობაშია ახალ შიდა აუდიტორთა გლობალური სტანდარტებთან	შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიები; სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ვებ. გვერდი	-	2026 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
2.2.3	ახალ სტანდარტთან სერტიფიცირების სასწავლო მასალების შესაბამისობაში მოყვანა	2.2.1	შიდა აუდიტორთა სერტიფიცირების პროგრამის სამი მოდულის სახელმძღვანელო შესაბამისობაშია შიდა აუდიტორთა გლობალური სტანდარტებთან	სერტიფიცირების სახელმძღვანელოები	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

2. 2. 4	კორპორაციული მართვის სტანდარტების გათვალისწინებით სახელმწიფო საწარმოებში შიდა აუდიტის განვითარების შესაძლებლობის შესწავლა	2. 2. 4. 1	შემუშავებულია შიდა აუდიტის განვითარების შესაძლებლობების შესახებ	შეფასების ანგარიში; 2025-2028 წლების სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგიის 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის წლიური ანგარიში;	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო		2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
2. 2. 5	შიდა აუდიტორთა გლობალური სტანდარტის (GIAS) შესაბამისად ტიპური დებულების პროექტის შემუშავება საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორებისთვის	2. 2. 5. 1	შიდა აუდიტორთა გლობალური სტანდარტის (GIAS) შესაბამისად ტიპური დებულების პროექტი საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის სუბიექტებისთვის, რომელიც ხელმისაწვდომია საჯაროდ	სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ვებ. გვერდი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-

2. 2. 6	აუდიტის კომიტეტების პრაქტიკის პილოტირება	2. 2. 6. 6. 1.	შემუშავებულია სახელმძღვანელო აუდიტის კომიტეტის ჩამოყალიბების შესახებ, რომლის მიხედვითაც აუდიტის კომიტეტი პილოტურად ჩამოყალიბებულია სულ მცირე ერთ შიდა აუდიტის სუბიექტში	სახელმძღვანელო; სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ვებ. გვერდი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-
2. 2. 7	წესის/პროცედურის შემუშავება შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის შეზღუდვის თაობაზე	2. 2. 7. 7. 1.	შემუშავებულია წესი/პროცედურა შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის შეზღუდვის თაობაზე, რომელიც მოიცავს შიდა აუდიტორებისთვის დამოუკიდებლობის დადასტურების შესახებ დეკლარაციის ფორმას	შემუშავებულია წესის/პროცედურის დოკუმენტი; სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის ვებ. გვერდი	საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო	-	2025 წლის 4 კვარტალი	ადმინისტრაციული ხარჯი	-	23 01	-	-	-