



# სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების სტრატეგია

2025-2028



*წინამდებარე სტრატეგია შემუშავდა გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და შვედეთის მთავრობის მხარდაჭერით. დოკუმენტში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და შვედეთის მთავრობის მოსაზრებებს.*

## წინასიტყვაობა

## აბრევიატურები

აბრევიატურა	განმარტება
AA	ასოცირების შეთანხმება
AoG	საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია
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 .....	6
1.1 საკანონმდებლო ჩარჩო .....	6
1.2 სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის 2025-2028 წლების განვითარების სტრატეგიის მომზადების საფუძველი .....	9
1.3 მეთოდოლოგია.....	10
2. სიტუაციის ანალიზი .....	13
2.1 უახლესი მოვლენები და მიმდინარე ტენდენციები .....	13
2.2 სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის შეფასება .....	15
2.2.1 ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების (SWOT) ანალიზი .....	15
2.2.2 არსებული გამოწვევების ანალიზი „პრობლემის ხის“ მეთოდით. ....	18
3. ხედვა და მისია .....	28
4. სტრატეგიული მიზნები.....	29
4.1 სტრატეგიული მიზანი 1: რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი შიდა კონტროლის სისტემის შექმნა.....	30
4.1.1 ამოცანა 1.1 შიდა ფინანსური მართვის და კონტროლის სისტემის მოდერნიზაცია და ციფრული ტრანსფორმირება .....	31
4.1.2 ამოცანა 1.2 მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სისტემის გაუმჯობესება.....	32
4.1.3 ამოცანა 1.3 რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაძლიერება მაღალი პოლიტიკური მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად .....	33
4.1.4 ამოცანა 1.4 მართვის სხვადასხვა რგოლის ცნობიერების დონის ამაღლება .....	34
4.1.5 ამოცანა 1.5 შიდა კონტროლის მექანიზმების ინტეგრირება მენეჯმენტის პროცესში	35
4.2 სტრატეგიული მიზანი 2: შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესება .....	36
4.2.1 ამოცანა 2.1 შიდა აუდიტორების შესაძლებლობების განვითარება .....	37
4.2.2 ამოცანა 2.2 საერთაშორისო (GIAS) უახლესი სტანდარტის დანერგვა .....	39
4.2.3 ამოცანა 2.3 შიდა აუდიტორების დამოუკიდებლობის გაძლიერება.....	40
5. ლოგიკური ჩარჩო.....	42
6. განხორციელება .....	46
7. მონიტორინგი და შეფასება .....	48
დანართები .....	50

# 1. შესავალი

წინამდებარე სტრატეგია შემუშავებულია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის (ჰარმონიზაციის ცენტრი) მიერ. 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 პრინციპებს<sup>1</sup> და შიდა კონტროლის სისტემების ხარისხის შეფასების სახელმძღვანელო მითითებებს (Guidelines)<sup>2</sup>, შიდა კონტროლის ინტეგრირებულ მოდელს (COSO)<sup>3</sup> და პრინციპებს, შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებს (Global Internal Audit Standards)<sup>4</sup> 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 შიდა 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 საქართველოსა და ევროკავშირის შორის ასოცირების შესახებ შეთანხმებით.

## 1.1 საკანონმდებლო ჩარჩო

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

- სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის შემდგომი განვითარება და იმპლემენტაცია, რომელიც ეფუძნება მენეჯერული ანგარიშვალდებულების პრინციპს და მოიცავს ფუნქციონალურად დამოუკიდებელ შიდა აუდიტის

<sup>1</sup> <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/2a38a1d9-en.pdf?expires=1723794237&id=id&accname=guest&checksum=7813C6D68B3D39378A1EC6229BD8BC05>

<sup>3</sup> <https://www.coso.org/guidance-on-ic>

<sup>4</sup> <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/free-documents/complete-global-internal-audit-standards/>

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 მიერ.<sup>5</sup> 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.

ქვეყნის საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ინსტიტუციური მოწყობისა და მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად ჰარმონიზაციის ცენტრს შემუშავებული აქვს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი მეთოდოლოგიური და სამართლებრივი ბაზა.

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

შიდა აუდიტის მეთოდოლოგია<sup>6</sup> 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 სისტემური<sup>7</sup>, ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT), ეფექტიანობისა და შესაბამისობის აუდიტის<sup>8</sup> 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 ზემოთ აღნიშნული სახელმძღვანელოებისა, შიდა აუდიტის მიმართულებით შემუშავებულია შემდეგი მეთოდოლოგიური დოკუმენტები:

- შიდა აუდიტის სტანდარტები;<sup>9</sup>
- შიდა აუდიტორთა ეთიკის კოდექსი;<sup>10</sup>
- თაღლითობისა და კორუფციის რისკების შეფასების სახელმძღვანელო შიდა აუდიტორებისათვის;

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

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

<sup>8</sup> 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](#)

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

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



- 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 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“.<sup>11</sup> 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.

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

<sup>11</sup> [https://www.gov.ge/files/90372\\_90372\\_536784\\_372256.pdf](https://www.gov.ge/files/90372_90372_536784_372256.pdf)

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 გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და შვედეთის განვითარებისა და თანამშრომლობის სააგენტოს (SIDA) მხარდაჭერით. სტრატეგიის შემუშავების ფაზები აღწერილია სურათი N1-ზე (იხ. გვერდი 12) 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 და PEMPAL<sup>12</sup> წარმომადგენლებთან.

<sup>12</sup> PEMPAL-ი პროგრამა დააფუძნა მსოფლიო ბანკმა 2005 წელს. პროგრამის მიზანია სახელმწიფო ფინანსების მართვის სფეროში დასაქმებულ მოხელეთა კვალიფიკაციის ამაღლება ცოდნისა და

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. გაეროს განვითარების პროგრამის ექსპერტების მხარდაჭერით, ჰარმონიზაციის ცენტრმა სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან ჩატარა შეხვედრების სერია. ჯამში ჩატარდა 30 ნახევრად სტრუქტურირებული სიღრმისეული კონსულტაცია, მათ შორის ორი ფოკუს ჯგუფის შეხვედრა. ჯამში შეხვედრებში 20 ზე მეტი უწყების 150 მდე წარმომადგენელმა მიიღო მონაწილეობა. დეტალური ინფორმაციისთვის იხ. დანართი N4.

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

### **საჯარო კონსულტაციების შესახებ ინფორმაცია დაემატება შეხვედრების ჩატარების მერე.**

სიტუაციის ანალიზის პროცესი კონსულტაციებთან ერთად მოიცავდა სამაგიდე კვლევას და წინა, მოქმედი, სტრატეგიის შედეგების წინასწარ შეფასებას. სიტუაციის ანალიზის დეტალური მეთოდოლოგიის სანახავად იხ. თავი N2. სიტუაციის ანალიზის შემდეგ განისაზღვრა სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის განვითარების ხედვა და მისია. ასევე, გამოიკვეთა განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებები-სტრატეგიული მიზნები.

---

გამოცდილების ურთიერთგაზიარების გზით. პროგრამა აერთიანებს ცენტრალური აზიისა, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის 21 ქვეყნის წარმომადგენლებს.



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

სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მაღალი დონის მხარდაჭერის მოსაპოვებლად და სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის იმპლმენტაციაში 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 გვამღვებს 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 მისწრაფოდნენ 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 კანონის<sup>13</sup> მიღებით, ქვეყანამ დაიწყო რეფორმის დანერგვის პროცესი. კანონში, მალევე, კერძოდ 2011 წელს შევიდა არსებითი ცვლილებები და იგი ჩამოყალიბდა „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ საქართველოს კანონის დასახელებით, რაც ევროკავშირის მიერ შეფასდა, როგორც **სტანდარტებთან შესაბამისი კანონმდებლობა**. აღნიშნულის შემდეგ ეტაპობრივად იხვეწებოდა კანონი. რეფორმის პირველ ეტაპზე მეტი ინტენსივობით შიდა

<sup>13</sup> საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შიდა აუდიტისა და ინსპექტირების შესახებ“, 26.03.2010

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 მიზნები და ინდიკატორები, რისკის მართვა, კონტროლის ღონისძიებები, საბიუჯეტო პროგრამის ფარგლებში მომსახურების გაწევის შესახებ შეთანხმებები და სხვა.
- 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

ლონისძიებებში. 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 ამადლებული 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 ქვაკუთხედეა. საჯარო სამსახურის მენეჯერების უმეტესობაში არ არის მზაობა მენეჯერული ანგარიშვალდებულების და ფინანსური მართვის პასუხისმგებლობების სრულად აღებისთვის. ამას ემატება PIFC-ის პრინციპების შესახებ **არასაკმარისი ცნობიერება** მართვის სხვადასხვა დონეზე და **უწყებათაშორისი კოორდინაციის სისუსტე**.

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

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



- არასრულად დანერგილი პროგრამული ბიუჯეტის პრინციპები საჯარო უწყებებში

## გარე ფაქტორები

### შესაძლებლობები +

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

### საფრთხე –

- საერთაშორისო ექსპერტიზის და ტექნიკური დახმარების როლი/შეზღუდვა
- ჰარმონიზაციის ცენტრის შეზღუდული რესურსი
- თვითმმართველობების შეზღუდული რესურსი რეფორმის განხორციელების მიმართებაში (ადამიანური რესურსის ნაკლებობა, ცოდნის და ცნობიერების ნაკლებობა
- კვალიფიციური პერსონალის დეფიციტი და გადინება

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 პოლიტიკურ მხარდაჭერაზე** და **ინსტიტუციური კოორდინაციის მექანიზმების გაძლიერებაზე**.

**SWOT ანალიზმა გამოავლინა შემდეგი ძირითადი კომპლექსური პრობლემები.**

1. მართვის სხვადასხვა დონეებზე ცნობიერების და მოტივაციის დაბალი ხარისხი
2. რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობა
3. საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ერთეულების განვითარების არაერთგვაროვანი დონე

აღნიშნული პრობლემების გადაჭრისთვის ეფექტური ღონისძიებების დაგეგმვის მიზნით, მნიშვნელოვანია მათი გამომწვევი ფაქტორების დადგენა. ამისათვის განხორციელდა ძირითადი პრობლემების ანალიზი “პრობლემის ხის” მეთოდის გამოყენებით.

2.2.2 არსებული გამოწვევების ანალიზი „პრობლემის ხის“ მეთოდით.

PIFC-ს განვითარების არსებული პრობლემების ხის ანალიზი (იხ. სურათები N3,4,5)

გვიჩვენებს კომპლექსურ მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს.

**ძირითადი პრობლემა 1. მართვის სხვადასხვა დონეებზე ცნობიერების და მოტივაციის ნაკლებობა** წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან შემაფერხებელ ფაქტორს PIFC-ს განვითარების მიმართულებით. ეს პრობლემა ხშირად იყო განხილული როგორც **ინდივიდუალური**, ისე **ფოკუს ჯგუფების** საკონსულტაციო შეხვედრების დროს ცენტრალურ სამინისტროებთან და შერჩეულ სსიპებთან. ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს დროსაც კი ვლინდებოდა მენეჯერების ცნობიერების დაბალი დონე, როგორც რეფორმის ისე მათი როლის და ფუნქციების გააზრების მიმართულებით.

**პრობლემის ძირითადი გამომწვევი მიზეზები:**

- 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 ეფექტიანობის ანგარიშებს, მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ,

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. შედეგად, მათ ბოლომდე არ აქვთ გაცნობიერებული თავიანთი როლი და პასუხისმგებლობა, არ ხდება მენეჯერული ინფორმაციის გენერირება, რომელიც მოიცავს როგორც შესრულების ნაწილს, ისე ფინანსურ მხარეს. აღნიშნული ინფორმაციის მომხამრებელი უნდა იყოს თითოეული მენეჯერი და მას, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მათ შორის მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრისას, მხარდაჭერა უნდა აღმოუჩინოს საფინანსო/ეკონომიკურმა ერთეულმა. პრაქტიკაში, როგორც წესი, განსხვავებულად მიმდინარეობს აღწერილი პროცესი.

- 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 და აისახება შესრულების სტიმულების ან/და ხელშეწყობის ან წახალისების ნაკლებობაში.
- მაღალი პოლიტიკური მხარდაჭერის ნაკლებობა აისახება რეფორმის განხორციელების ტემპზე, რაც წარმოადგენს ერთ-ერთ **მთავარ ძირეულ გამომწვევ მიზეზს** ძირითადი პრობლემა N1-ის და N2-ის. მაღალი პოლიტიკური მხარდაჭერის ნაკლებობა **დასტურდება** რეფორმის განხორციელებისა და მონიტორინგის პროცესში დარგობლივი უწყებების დაბალი ჩართულობით. შედეგად უწყებებში სისტემური მიდგომის ნაკლებობაა, რაც ასევე დასტურდება უწყებებში **გაწერილი შიდა პროცედურების და ფუნქციების ნაკლებობით**. როგორც წესი, პროცესების ფორმალიზების მასშტაბი შემოიფარგლება ქვეყანაში მოქმედი კანონმდებლობით (პირველადი კანონმდებლობა და სხვა რეგულაციები). კანონმდებლობის გათვალისწინებით, ორგანიზაციის შიდა ბიზნეს პროცესების გაუმჯობესების მიზნით პოლიტიკებისა და პროცედურების დოკუმენტების შემუშავება და დანერგვა, კვლავ არ არის დადგენილი პრაქტიკა საჯარო უწყებებში.
- შრომის ბაზარზე კვალიფიციური ადამიანური რესურსის დეფიციტი წარმოადგენს ერთ-ერთ ძირითად გამომწვევ ფაქტორს. მნიშვნელოვანია სტრატეგიაში ამ პრობლემის გათვალისწინება მისი ადამიანურ რესურსებზე მნიშვნელოვანი 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.

#### **პრობლემის უარყოფითი შედეგები:**

- მაღალი რგოლების **მენეჯერების დაბალი ჩართულობა** რეფორმის პროცესში. სიღრმისეულმა კონსულტაციებმა აჩვენა, რომ მენეჯერები ხშირად არ არიან

სათანადოდ ჩართულები რეფორმის დანერგვის, მათ შორის რისკების მართვის პროცესში, ისინი ვერ ახდენენ პოტენციური საფრთხეების იდენტიფიცირებას და პრევენციას, რაც შეასძლოა იწვევდეს არაეფექტიან გადაწყვეტილებებს.

- შიდა კონტროლი არ არის სათანადოდ ინტეგრირებული მართვის პროცესში. 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.
- 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. მიუხედავად იმისა, რომ შექმნილია და ფუნქციონირებს მარეგულირებელი ჩარჩო, რომელიც განსაზღვრავს სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემს მთელს კონტექსტს, მათ შორის კვეთებს სხვა სისტემებთან, როგორცაა მაგალითისთვის 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, რისთვისაც მას აუცილებლად დასჭირდება ეფექტური რისკის მართვის სისტემა.

ამ ანალიზის საფუძველზე ნათელია, რომ პრობლემის გადაჭრა მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომას, დაწყებული ადამიანური რესურსების განვითარებიდან, მენეჯერული პასუხისმგებლობის გაძლიერებით და საზედადამხედველო მექანიზმების გაუმჯობესებით. ამასთან, რეფორმის ეფექტური განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია პოლიტიკური მხარდაჭერის უზრუნველყოფა.

**ძირითადი პრობლემა 2. რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობა** წარმოადგენს მნიშვნელოვან გამოწვევას PIFC-ის რეფორმის ეფექტიანი განხორციელებისთვის. კონსულტაციების პროცესში და პრობლემების ხის ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ ეს პრობლემა მჭიდროდაა დაკავშირებული საჯარო სექტორში მიმდინარე სხვა რეფორმებთან. მნიშვნელოვანია უზრუნველყოფილი იქნას მომიჯნავე რეფორმებთან, მათ შორის საჯარო სამსახურის რეფორმა, საჯარო ფინანსების მართვის რეფორმა, ანტიკორუფციული მიმართულებით მიმდინარე რეფორმები, მჭიდრო თანამშრომლობა. რეფორმის კოორდინაციის ნაკლებობა ასევე დასტურდება ეროვნულ დონეზე, PIFC კუთხით, უწყებათაშორისი საკოორდინაციო მექანიზმის არარსებობით მიმდინარე ეტაპამდე.

**პრობლემის ძირითადი გამოწვევი მიზეზები:**

- მაღალი პოლიტიკური მხარდაჭერის ნაკლებობა წარმოადგენს ძირითად გამოწვევ მიზეზს, რომელიც დაკავშირებულია რიგ პრობლემებთან. აღნიშნული გამოიხატება ურთიერთდაკავშირებული რეფორმების შესახებ ერთიანი ხედვის არარსებობაში, რაც თავის მხრივ იწვევს მომიჯნავე რეფორმების განმახორციელებელი უწყებების დაბალ ინფორმირებულობას და ჩართულობას PIFC კუთხით.
- მაღალი დონის 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 სტრატეგიულ საკითხებზე კონცენტრირებას, როგორცაა რეფორმის კოორდინაცია, რაც საბოლოოდ ამცირებს რეფორმის დანერგვის ტემპსა და ხარისხს მთელ საჯარო სექტორში.
- მაღალი პოლიტიკური 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 და პასიურ როლში არიან. 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 უარყოფითი შედეგები:**

- რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობის პირობებში, რეფორმის განხორციელების თანმიმდევრულობა არ არის უზრუნველყოფილი მომიჯნავე რეფორმებთან არასაკმარისი კოორდინაციის გამო. საკონსულტაციო შეხვედრებისას გამოვლინდა, რომ სხვადასხვა უწყებები ხშირად განსხვავებულად აღიქვამენ და შესაბამისად, ახორციელებენ კანონის და საქართველოს მთავრობის #133 დადგენილების მოთხოვნებს, რაც იწვევს არაერთგვაროვან მიდგომებს რეფორმის დანერგვისას.
- რეფორმის არასაკმარისი კოორდინაციის პირობებში ჰარმონიზაციის ცენტრის გადატვირთულობა ამცირებს მის რესურს ანალიტიკური საქმიანობისთვის. აღნიშნული ზრდის რისკს რომ შემოგომი პოლიტიკა ვერ დაფარავს რეალურ საჭიროებებს რადგან ჰარმონიზაციის ცენტრის რესურსი არაფექტურად იქნება გამოყენებული.
- რეფორმის არასაკმარისი კოორდინაცია პირდაპირ დაკავშირებულია რეფორმის დანერგვის გაჭიანურებასთან და ხშირ შემთხვევაში, დამატებით იწვევს მიღწეული შედეგების არამდგრადობას (ვერ შენარჩუნებას გრძელვადიან პერსპექტივაში), განსაკუთრებით თანამშრომელთა ცვლილებებისას.

- უწყებებში შიდა კონტროლის სისტემების ხარისხის მონიტორინგი არასრულყოფილია, რაც იწვევს საჯარო დაწესებულებებში შიდა კონტროლის ფუნქციონირების შესახებ სათანადო რწმუნების ნაკლებობას. აღნიშნული დასტურდება სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევით, რომელმაც გამოაჩინა რეფორმის მრავალი კონპონენტის არაერთგვაროვანი დანერგვა საჯარო უწყებებში.

ანალიზის საფუძველზე ნათელია, რომ რეფორმის კოორდინაციისა და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაძლიერება მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომას, რაც გულისხმობს ეფექტური კოორდინაციის ოფიციალური მექანიზმების შექმნას, ჰარმონიზაციის ცენტრის რესურსის გაზრდას, ადამიანური რესურსების განვითარებას და პოლიტიკური მხარდაჭერის უზრუნველყოფას. წინააღმდეგ შემთხვევაში სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის არამდგრადი დანერგვის მაღალი რისკი არსებობს.

**ძირითადი პრობლემა 3. საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ერთეულების არაერთგვაროვანი განვითარება** წარმოადგენს მნიშვნელოვან გამოწვევას, რომელიც აფერხებს ქვეყნის მასშტაბით შიდა აუდიტის ფუნქციის თანაბარი განვითარების შესაძლებლობას..

*პრობლემის ძირითადი გამოწვევი მიზეზები:*

- საჯარო სექტორისთვის შრომის ბაზარზე არ არის საკმარისი კვალიფიციური ადამიანური რესურსი, 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 ცენტრალურ და თვითმართველ უწყებებს შორის. კვალიფიციური თანამშრომლების მოზიდვის სირთულეების გამო საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორებს ნაწილის კვალიფიკაცია საჭიროებს საფუძვლიან გაუმჯობესებას.. შესაბამისად, ის შიდა აუდიტორები, რომლებსაც არ აქვთ სათანადო კვალიფიკაცია, რეზისტენტულები არიან მათი საქმიანობა სრულად შეუსაბამონ კანონმდებლობასა და საერთაშორისო სტანდარტებს. აღნიშნული დასტურდება ჰარმონიზაციის ცენტრის კოორდინაციით, წინა სტრატეგიის ფარგლებში განხორციელებული შიდა აუდიტის სუბიექტების საქმიანობის ხარისხის გარე შეფასებებით და ამ შეფასებების შედეგად გაცემული რეკომენდაციების შესრულების ტენდენციით.
- რიგ შემთხვევებში ტოპ მენეჯერები სრულად ვერ აცნობიერებენ შიდა აუდიტის ფუნქციის როლს და დამატებითი ღირებულებას, რაც პირდაპირ აისახება შიდა აუდიტის სუბიექტების მიმართ დამოკიდებულებაზე. აღნიშნული პრობლემა განხილული იყო შიდა აუდიტორების ფოკუს ჯგუფის შეხვედრის დროს, სადაც აუდიტორების უმრავლესობამ ხაზი გაუსვა აღნიშნულ გამოწვევას. მენეჯერების ნაკლები ინტერესის გამო აღნიშნული სუბიექტები ვერ იღებენ საჭირო მხარდაჭერას, რესურსებს და ყურადღებას, რაც აუცილებელია მათი ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის. შესაბამისად ნაკლებია შიდა აუდიტის მიმართ მკაფიო მოთხოვნა იმუშაონ აღიარებული სტანდარტის პრინციპებით. სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევის მიხედვით 2024 წლის მდგომარეობით არც ერთ საჯარო უწყებაში არ არის ინიცირებული უახლესი GIAS

სტანდარტების დანერგვა. ამასთან, შიდა აუდიტის სუბიექტების აბსოლუტური უმრავლესობა არ ახორციელებს შიდა კონტროლის სისტემების შეფასებას.

- რიგ შემთხვევებში **ტოპ მენეჯერები სათანადოდ ვერ აცნობიერებენ შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის** მაღალი ხარისხის აუცილებლობას, 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 მათ განვითარების შესაძლებლობებს.**
- **ადგილობრივი კონტექსტის აცდენა საერთაშორისო სტანდარტით დადგენილ მოთხოვნებთან** აფერხებს შიდა აუდიტის საუკეთესო სტანდარტის დანერგვას. უწყებების მართვის მოდელის და მიდგომების გათვალისწინებით, ხშირ შემთხვევაში, შიდა აუდიტის სუბიექტების **ყოველდღიური საქმიანობა აცდენილია სტანდარტებით განთვალისწინებულ მიდგომებს**, რაც დასტურდება სიღრმისეული კონსულტაციებით მიღებული ინფორმაციით. შედეგად პრაქტიკაში **მხოლოდ ნაწილობრივ** იწერება შიდა აუდიტის სტანდარტი რაც პირდაპირ აისახება შიდა აუდიტის განვითარების დონეზე.

#### **პრობლემის უარყოფითი შედეგები:**

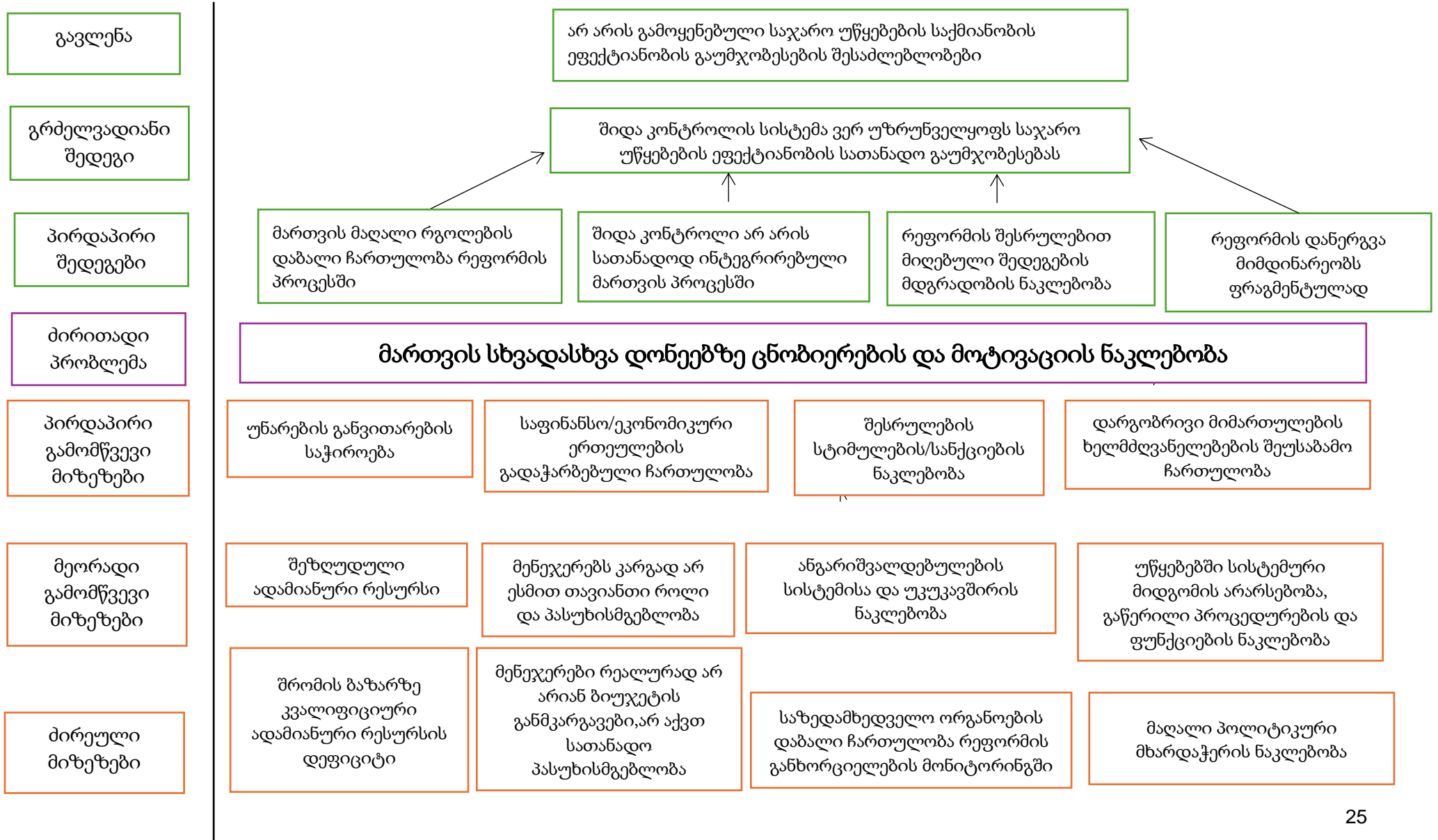
- **ნაკლებად ხორციელდება სისტემური, ეფექტიანობის და IT აუდიტები**, რაც ამცირებს შიდა აუდიტის სუბიექტის მიერ განხორციელებული საქმიანობის ღირებულებას და გრძელვადიან პერსპექტივაში ხელს უშლის შიდა აუდიტორის როლისა და მნიშვნელობის გააზრებას.
- **ორგანიზაციულ დონეზე შიდა კონტროლის განვითარების და საჭიროების ანალიზი არ ხდება შიდა აუდიტის სუბიექტის მიერ**, რაც ხელს უშლის ორგანიზაციის კონტროლის გარემოსა და მექანიზმების გაუმჯობესებას გრძელვადიან პერსპექტივაში.
- **მაღალი რისკის შემცველი სფეროები რჩება ყურადღების მიღმა**, რაც ზრდის პოტენციური დანაკარგების ალბათობას და დროთა განმავლობაში ამცირებს საჯარო სექტორის ნდობას. შედეგად არ არსებობს რწმუნება, რომ შიდა კონტროლის სისტემა ხელს უწყობს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას.
- შიდა აუდიტის სუბიექტების ხარისხის შეფასების შედეგად, **ვერ დასტურდება სტანდარტებთან სრული შესაბამისობა**. უმეტესწილად შიდა აუდიტის სუბიექტებს უდასტურდებათ ნაწილობრივი შესაბამისობა, თუმცა, იმდენად ფართოა „ნაწილობრივი შესაბამისობის“ ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა სხვადასხვა მიმართულებით, მიუხედავად იმისა, რომ შიდა აუდიტის სუბიექტების უმეტესობამ მსგავსი შეფასება მიიღო, მათი განვითარების დონეებში დიდი სხვაობაა.

შიდა აუდიტის ერთეულების არაერთგვაროვანი განვითარების შედეგად იქმნება მთელი რიგი პრობლემები - შედარებით კომპლექსური აუდიტების ნაკლებობა როგორცაა სისტემური, ეფექტიანობის, ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუდიტები, შიდა კონტროლის არასათანადო შეფასება, მაღალი რისკის სფეროების ყურადღების მიღმა დარჩენა და სტანდარტებთან შეუსაბამობა - რომელთა შედეგადაც **საჯარო სახსრების**

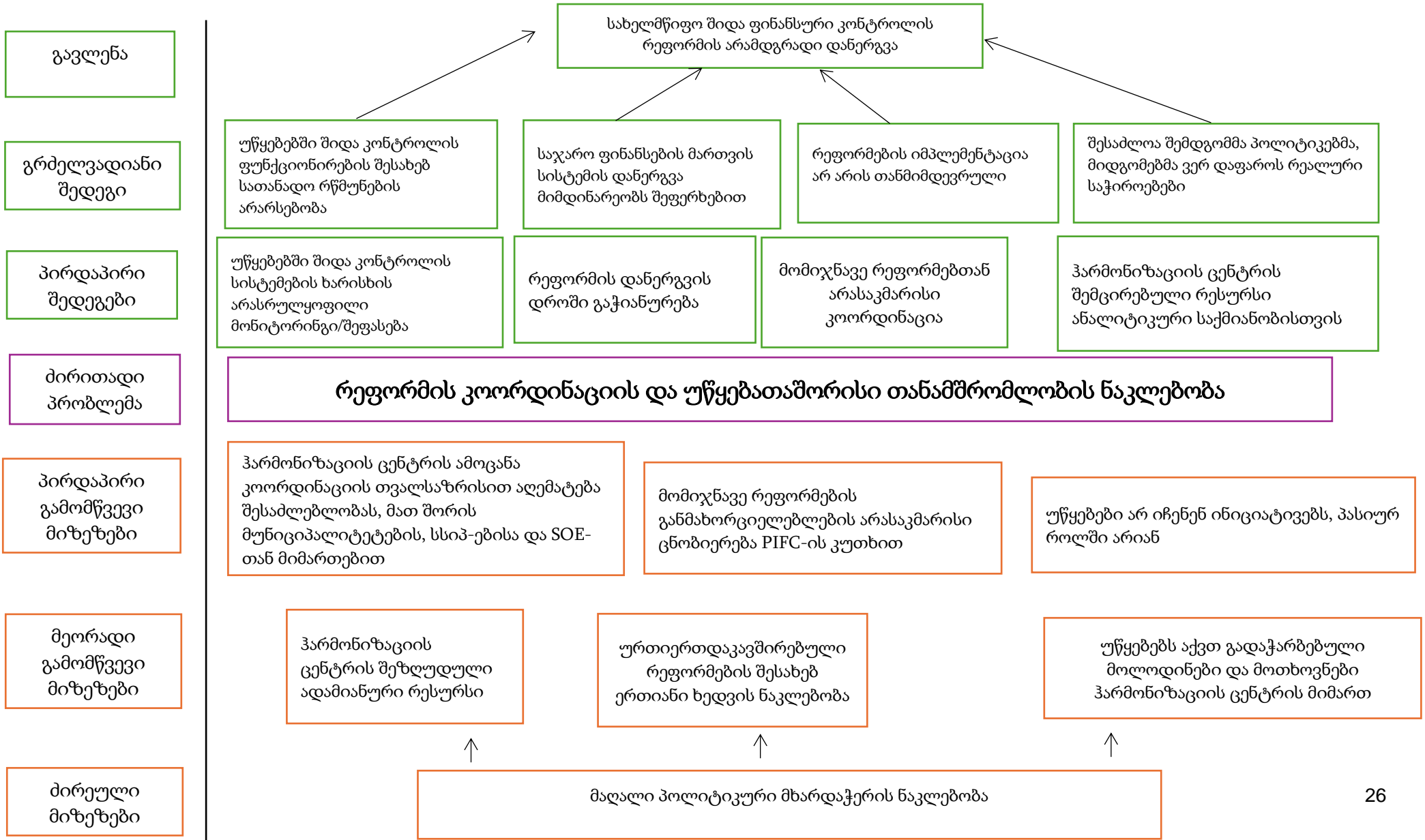
ხარჯვისას არ არის კანონიერების, ეკონომიურობის, ეფექტურობისა და ეფექტიანობის პრინციპები სათანადოდ დაკმაყოფილებული (რწმუნება არ არის საკმარისი).



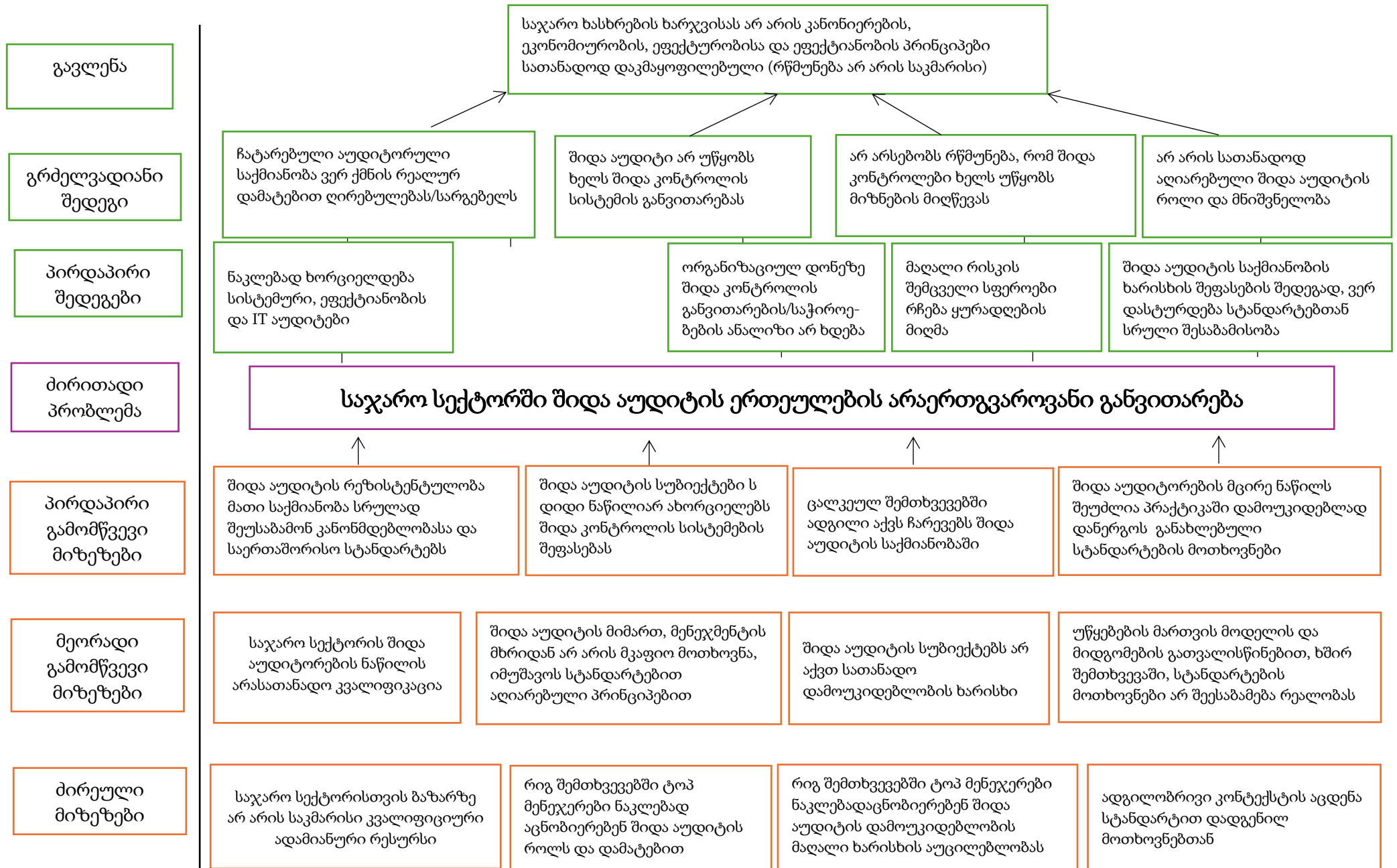
სურათი N3 პრობლემის " მართვის სხვადასხვა დონეებზე ცნობიერების და მოტივაციის ნაკლებობა " ხე



სურათი N4 პრობლემის „რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობა“ ხე



სურათი N5 პრობლემის "საჯარო სექტორში აუდიტის ერთეულების არაერთგვაროვანი განვითარება" ხე



### 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.

---

*ჩვენს ხედვას წარმოადგენს 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 ისეთი სისტემა, რომელიც აერთიანებს სრულყოფილებას და მოქნილობას. სრულყოფილება ეხება რეფორმის დანერგვაში ჩართული ყველა სუბიექტის მხრიდან მისი როლისა და ფუნქციის კანონმდებლობისა და საუკეთესო პრაქტიკების შესაბამისად შესრულებას, რაც შეეხება მოქნილობას, მნიშვნელოვანია სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემას გააჩენდეს ადაპტირების შესაძლებლობა, რამდენადაც თითოეულ ორგანიზაციას გააჩნია საკუთარი, ინდივიდუალური შიდა კონტროლის სისტემა. ამასთანავე, სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის რეფორმას წარმატებისთვის 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 მაღალი პოლიტიკური მხარდაჭერის ნაკლებობა;
- 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;
- მართვის 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 მეორეს მხრივ, გათვალისწინებულიყო ადგილობრივი კონტექსტის თავისებურობები. 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 შიდა 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 გაეგზავნებოდა 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 მაკრორეგულაციებთან - უწყებათაშორის საბჭოსთან.

#### 4.1 სტრატეგიული მიზანი 1: რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი შიდა კონტროლის სისტემის შექმნა

რისკების მართვაზე დაფუძნებული შიდა 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 ორ ძირითად პრობლემასთან: 1. მართვის სხვადასხვა დონეებზე ცნობიერების და მოტივაციის ნაკლებობა; 2. რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობა. მიზანი მოიცავს 5 ამოცანას, თითოეული მათგანი კი აღნიშნული პრობლემების ძირითად გამომწვევ ფაქტორებს პასუხობს.

მართვის სხვადასხვა დონეებზე ცნობიერების და მოტივაციის ნაკლებობის პრობლემის გადაჭრაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ამოცანა 1.4, რომელიც პირდაპირ მიმართულია მართვის სხვადასხვა რგოლის ცნობიერების დონის ამაღლებაზე. 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. ამოცანა 1.5 უზრუნველყოფს, რომ კონტროლის მექანიზმები გახდეს მენეჯმენტის განუყოფელი ნაწილი, ისინი რეალურად გამოიყენებოდეს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ყოველდღიურ საქმიანობაში.

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. რეფორმის კოორდინაციის მიზნებისთვის, ჰარმონიზაციის ცენტრს კომუნიკაცია უწევს მთელ რიგ სახელმწიფო უწყებებთან.

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

აღნიშნული მიზნის მიღწევით საჯარო უწყებების რაოდენობა სადაც შიდა კონტროლის სისტემის სტრუქტურა შეესაბამება 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 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.

#### 4.1.1 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 გზამკლავი, რომელიც დაეფუძნება საჭიროებების შეფასებას. გზამკლავის მიხედვით დაიგეგმება შიდა კონტროლის მოდერნიზაცია, არსებული პროცესების ავტომატიზაცია და ახალი პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა-დანერგვა. აღნიშნული აქტივობები ხელს შეუწყობს თანამედროვე, ევროკავშირის სტანდარტების შესაბამისი, დინამიური სისტემის შექმნას.

ამოცანა 1.1 პასუხობს სიტუაციის ანალიზში წამოჭრილ შემდეგ პრობლემებს:

- თანამედროვე ციფრული სისტემები ავტომატიზაციას უკეთებს რუტინულ პროცესებს, რაც ამცირებს ადამიანური რესურსების დეფიციტის პრობლემას და აუმჯობესებს შეზღუდული რესურსების გამოყენების ეფექტიანობას. ციფრული სისტემები უზრუნველყოფს 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.

- 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.
- მოდერნიზებული შიდა კონტროლის სისტემა უფრო სტრუქტურირებული და მომხმარებელზე ორიენტირებული იქნება, რაც ხელს შეუწყობს მენეჯერებს უკეთ გაიაზრონ თავიანთი როლი და პასუხისმგებლობები კონტროლის პროცესში. ეს დაკავშირებულია მენეჯერების ცნობიერების პრობლემასთან.

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

#### 4.1.2 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. ამასთან, გაგრძელდება მხარჯავ დაწესებულებებსა და მათ დაქვემდებარებულ საბიუჯეტო ორგანიზაციებს შორის



ფორმალური შეთანხმებების გაფორმება, რაც გაამყარებს ინსტიტუციურ ანგარიშვალდებულებას და განსაზღვრავს ურთიერთობის ჩარჩოებს.

ამოცანა ასევე ითვალისწინებს რისკების მართვის პრაქტიკის დახვეწას, რისკების დოკუმენტირებისა 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.

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 არც ერთ 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.

#### 4.1.3 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 გაუჯობესებელი 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.

პოლიტიკური მხარდაჭერის გაძლიერების მიზნით 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. 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.

მოცემული მიზნის შესრულებით გაიზრდება უწყებათაშორისი საკოორდინაციო შეხვედრების რაოდენობა წელიწადში 1-დან (2024 წლის მდგომარეობით) წელიწადში 2-მდე რაც უზრუნველყოფს მაღალ პოლიტიკურ მხარდაჭერას და უწყებათაშორის გაუმჯობესებულ კოორდინაციას. ამასთან ერთად, საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის და სხვა დაინტერესებული მხარეებს შორის დაიდება ურთიერთთანამშრომლობის ახალი მემორანდუმები. 2028 წლისთვის დაიდება სულ მცირე 3 ახალი მემორანდუმი რაც გაძლიერებულ უწყებათაშორის თანამშრომლობაზე და რეფორმის კოორდინაციაზე მიუთითებს.

#### 4.1.4 ამოცანა 1.4 მართვის სხვადასხვა რგოლის ცნობიერების დონის ამაღლება

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.

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.

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. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პროგრამული ბიუჯეტებისა და შიდა კონტროლის სისტემის ურთიერთკავშირის შესახებ ცნობიერების ამაღლება ცენტრალური სამინისტროების თანამშრომლებისთვის, რაც ხელს შეუწყობს ამ ორი მნიშვნელოვანი პროცესის სინერჯის გააზრებას და გაზრდის მათი ერთობლივი განხორციელების ეფექტიანობას.

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

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

#### 4.1.5 ამოცანა 1.5 შიდა კონტროლის მექანიზმების ინტეგრირება მენეჯმენტის პროცესში

შიდა კონტროლის მექანიზმები მხოლოდ იმ შემთხვევაშია ეფექტიანი, თუ ისინი გამოიყენება დაგეგმვის, ბიუჯეტებისა და ზოგადად, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. აღნიშნული ამოცანის ფარგლებში დაიგეგმება აქტივობები, რომელიც ხელს შეუწყობს შიდა კონტროლის კრიტერიუმებით მიღებული გადაწყვეტილებებს. მოცემული ამოცანა წარმოადგენს სტრატეგიულად მნიშვნელოვან კომპონენტს, რომელიც მიზნად ისახავს შიდა კონტროლის სისტემის ტრანსფორმაციას ფორმალური მოთხოვნიდან მენეჯმენტის პროცესის სისტემურ ნაწილად.

ამოცანის ფარგლებში პირველ რიგში გათვალისწინებულია საჯარო სექტორში რისკების მართვის სახელმძღვანელოს განახლება, რაც უზრუნველყოფს თანამედროვე მიდგომებისა და მეთოდოლოგიის დანერგვას რისკების იდენტიფიცირების, შეფასებისა და მართვის პროცესში.

პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის განახლება წარმოადგენს მნიშვნელოვან ნაბიჯს, რომელიც უზრუნველყოფს შიდა კონტროლისა და ბიუჯეტების

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.

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. ეს პირდაპირ პასუხობს პრობლემების ანალიზში იდენტიფიცირებულ გამოწვევას, რომ "შიდა კონტროლი არ არის ინტეგრირებული მართვის პროცესში".

2024 წელს ჩატარებული სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევის შედეგების მიხედვით არც ერთ 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.**

## 4.2 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, დისციპლინებული 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, ანგარიშვალდებულებული 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 N3. „საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის ერთეულების არაერთგვაროვანი განვითარება“. თუმცა ის ასევე ხელს უწყობს სხვა ძირითადი პრობლემების „რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის ნაკლებობა“ გადაჭრას.

რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაუმჯობესებას ხელს შეუწყობს საერთაშორისო სტანდარტის დანერგვა (ამოცანა 2.2.), რომელიც შექმნის საქმიანობის საერთო ხელმისაწვდომ სტანდარტს და ერთიან საკომუნიკაციო ენას სხვადასხვა უწყებების შიდა აუდიტის ერთეულებს შორის, ამასთანავე, გაამარტივებს თანამშრომლობას. მიზანი მოიცავს 3 ამოცანას, თითოეული მათგანი კი აღნიშნული პრობლემების ძირითად 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. ამოცანა 2.3 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 ერთი 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.

#### 4.2.1 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 **ვეროპული 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.

ამოცანის ფარგლებში ინოვაციური ელემენტია შიდა აუდიტის საქმიანობის ხარისხის შეფასებისთვის **კოლეგიალური შეფასებების (peer-review)** პრაქტიკის პილოტირება და დანერგვა, რაც შექმნის პროფესიული განვითარების ეფექტიან მექანიზმს, სადაც აუდიტორები შეძლებენ გამოცდილების გაზიარებასა და ურთიერთსწავლებას. ეს მიდგომა საშუალებას მისცემს აუდიტორებს გააუმჯობესონ საკუთარი პრაქტიკა კოლეგების უკუკავშირის საფუძველზე. მსგავსი პრაქტიკა წარმოადგენს საერთაშორისო საუკეთესო გამოცდილებას.

პრაქტიკული გამოცდილების მისაღებად დაგეგმილია შერჩეულ შიდა აუდიტის სუბიექტებში ეფექტიანობის და ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) აუდიტორული მომსახურების განხორციელების ორგანიზება. ეს აქტივობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რადგან პრობლემის ანალიზმა აჩვენა, რომ ასეთი ტიპის აუდიტები ნაკლებად ხორციელდება.

ფორმალური კვალიფიკაციის ასამაღლებლად გათვალისწინებულია სერტიფიცირების პროგრამის ფარგლებში საჯარო სექტორის შიდა აუდიტორების გადამზადება. შიდა აუდიტორთა უწყვეტი პროფესიული განვითარების პროგრამის შემუშავება კი უზრუნველყოფს ცოდნის მუდმივ გადმავებას და პროფესიული მაღალი სტანდარტების დონის დაცვას.

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. ამას დაემატება სერტიფიცირების საპილოტე ჯგუფების შედეგებისა და შემდგომი ნაბიჯების განხილვის მიზნით კონფერენციის ჩატარება, რაც უზრუნველყოფს სერტიფიცირების პროცესის გამჭვირვალობას და მის შემდგომ დახვეწას.

ამ აქტივობების კომპლექსური განხორციელება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს შიდა აუდიტორების პროფესიულ კომპეტენციას, რაც პირდაპირ აისახება აუდიტორული საქმიანობის ხარისხზე. ამოცანის წარმატებით შესრულება ასევე 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. ასევე, 2028 წლისთვის ჩატარდება **სულ მცირე 20** კოლეგიალური შეფასება. კოლეგიალური შეფასებები წარმოადგენს შიდა აუდიტის ხარისხის კონტროლის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც გამოავლენს კონკრეტულ სფეროებს, სადაც საჭიროა შიდა აუდიტორთა შესაძლებლობების შემდგომი განვითარება. ეს ინდიკატორი წარმოადგენს სიახლეს, რადგან 2024 წლის მდგომარეობით ასეთი შეფასებები არ ტარდება. **ეს არის პროგრესული, ინოვაციური ნაბიჯი**, რომელიც შეესაბამება საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკას.

#### 4.2.2 ამოცანა 2.2 საერთაშორისო (GIAS) უახლესი სტანდარტის დანერგვა

შიდა აუდიტის გლობალური სტანდარტის (GIAS) დანერგვა წარმოადგენს სტრატეგიულ ნაბიჯს საქართველოს საჯარო სექტორის შიდა აუდიტის ხარისხისა და ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად. GIAS-ის 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 უწყობს სფეროში არსებული საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებას და ევროინტეგრაციის პროცესში ქვეყნის ვალდებულებების 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. 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.

ამ აქტივობების 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 არც ერთ საჯარო უწყებაში შიდა დოკუმენტაცია არ არის განახლებული GIAS სტანდარტის მიხედვით.

#### 4.2.3 ამოცანა 2.3 შიდა აუდიტორების დამოუკიდებლობის გაძლიერება

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. მოცემული ამოცანა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ელემენტს შიდა აუდიტის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, რომელიც მიზნად ისახავს გარანტიების შექმნას აუდიტორების **მიუკერძოებელი და ობიექტური** საქმიანობისთვის.

ამოცანის ფარგლებში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯია აუდიტის კომიტეტების პრაქტიკის პილოტირება, რაც წარმოადგენს **საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკას** შიდა აუდიტის ფუნქციის დამოუკიდებლობის უზრუნველსაყოფად. აუდიტის კომიტეტები გააძლიერებენ აუდიტორების საქმიანობის ზედამხედველობას და უზრუნველყოფენ მათ დაცულობას არასათანადო შესაძლო ზეწოლისგან. ეს აქტივობა პირდაპირ პასუხობს პრობლემების ანალიზში იდენტიფიცირებულ გამოწვევას, რომ ცალკეულ შემთხვევებში ადგილი აქვს შიდა აუდიტის დამოუკიდებლობის შეზღუდვას.

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.

ამოცანის აქტივობების განხორციელება მნიშვნელოვნად გააძლიერებს შიდა აუდიტორების დამოუკიდებლობას, რაც პირდაპირ აისახება მათი საქმიანობის ეფექტიანობასა და ობიექტურობაზე. დამოუკიდებელი აუდიტორები შეძლებენ საფრთხეების და რისკების უფრო თამამად იდენტიფიცირებას, ანგარიშების ობიექტურად წარმოდგენას და ღირებული რეკომენდაციების შემუშავებას.

ამოცანის შესრულების შედეგად 2028 წლისთვის იქნება **სულ მცირე 3** საჯარო უწყება სადაც არსებობს აუდიტის კომიტეტი. 2024 წლის მდგომარეობით აუდიტის კომიტეტი არც ერთ უწყებაში არ არსებობს. აუდიტის კომიტეტის არსებობა წარმოადგენს სტრუქტურულ



მექანიზმს, რომელიც უზრუნველყოფს შიდა აუდიტის ფუნქციის დამოუკიდებლობას ორგანიზაციის მენეჯმენტისგან. ინდიკატორი ასახავს მნიშვნელოვან სტრუქტურულ და ინოვაციურ ცვლილებას, რადგან 2024 წელს არც ერთ უწყებაში არ არსებობს ასეთი კომიტეტი. ეს ინდიკატორი ზომავს არა მხოლოდ ფორმალურ ან დეკლარირებულ დამოუკიდებლობას, არამედ მის ინსტიტუციონალიზაციას სტრუქტურული მექანიზმების მეშვეობით.

## 5. ლოგიკური ჩარჩო

### ცხრილი 1 ლოგიკური ჩარჩო

ჩვენს ხედვას წარმოადგენს 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.						
<b>მიზანი 1:</b>	რისკების მართვაზე დაფუძნებული ეფექტიანი შიდა კონტროლის სისტემის შექმნა	<b>მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDG) კავშირი</b>			<b>მიზანი 16, ამოცანა 16.6 და 16.5</b>	
<b>გავლენის ინდიკატორი 1.1:</b>	საჯარო უწყებების რაოდენობა სადაც შიდა კონტროლის სისტემის სტრუქტურა შეესაბამება საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 მარტის №133 დადგენილებას		<b>საბაზისო</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b>	
		<b>წელი</b>	2024	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევის ანგარიში	
		<b>მაჩვენებელი</b>	ცენტრალური სამინისტროები: 7 მუნიციპალიტეტები: 4	ცენტრალური სამინისტროები: 12 მუნიციპალიტეტები: 20		
<b>გავლენის ინდიკატორი 1.2:</b>	საჯარო უწყებების რაოდენობა სადაც რეგულარულად ხორციელდება რისკების სრულყოფილი შეფასება		<b>საბაზისო</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b>	
		<b>წელი</b>	2024	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევის ანგარიში	
		<b>მაჩვენებელი</b>	ცენტრალური სამინისტროები: 2 მუნიციპალიტეტები: 0	ცენტრალური სამინისტროები: 12 მუნიციპალიტეტები: 10		
<b>ამოცანა 1.1:</b>	შიდა კონტროლის სისტემის მოდერნიზაცია და ციფრული ტრანსფორმირება					
<b>ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.1.1</b>	საჯარო სექტორში უწყებების რაოდენობა სადაც გამოიყენება შიდა კონტროლის ახალი პროგრამული უზრუნველყოფა		<b>საბაზისო</b>	<b>შუალედური</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b>
		<b>წელი</b>	2024	2026	2028	აქტიური მომხმარებლების მონაცემთა ბაზა
		<b>მაჩვენებელი</b>	0	0	10	
<b>რისკები:</b>	ფინანსური რესურსის ნაკლებობა, საჯარო მოხელეების დაბალი მზაობა, გადამზადებული თანამშრომლების გადინება, მონაცემთა არასათანადო დაცვა					

<b>ამოცანა 1.2:</b>	მენეჯერული ანგარიშვალდებულების სისტემის გაუმჯობესება						
<b>ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.2.1</b>	საჯარო დაწესებულებების რაოდენობა, რომლებშიც სტრუქტურული ერთეულები რეგულარულად წარადგენენ ანგარიშებს მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ, რომელშიც ასახულია როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური ინფორმაცია	<b>წელი</b>	<b>საბაზისო</b>	<b>შუალედური</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b> სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევის ანგარიში	
			2024	2026	2028		
	<b>მაჩვენებელი</b>		ცენტრალური სამინისტროები: 0 მუნიციპალიტეტები: 0	ცენტრალური სამინისტროები: 3 მუნიციპალიტეტები: 1	ცენტრალური სამინისტროები: 6 მუნიციპალიტეტები: 3		
<b>რისკები:</b>	მენეჯერების არასათანადო მოტივაცია, მენეჯერების დაბალი მზაობა						
<b>ამოცანა 1.3:</b>	რეფორმის კოორდინაციის და უწყებათაშორისი თანამშრომლობის გაძლიერება მაღალი პოლიტიკური მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად						
<b>ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.3.1</b>	წელიწადში უწყებათაშორისი საკოორდინაციო შეხვედრების რაოდენობა	<b>წელი</b>	<b>საბაზისო</b>	<b>შუალედური</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b> შეხვედრების ოქმები და სხვა დამადასტურებელი მასალა	
				2024	2026		2028
		<b>მაჩვენებელი</b>		1	2		2
<b>ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.3.2</b>	საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის და დაინტერესებული მხარეებს შორის ურთიერთთანამშრომლობის ახალი მემორანდუმების რაოდენობა	<b>წელი</b>	<b>საბაზისო</b>	<b>შუალედური</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b> გაფორმებული მემორანდუმები	
				2024	2026		2028
		<b>მაჩვენებელი</b>		1	2		3
<b>რისკები:</b>	რეფორმის მიმართ დაინტერესებულ მხარეების მხრიდან არასაკმარისი ინტერესი						
<b>ამოცანა 1.4:</b>	მართვის სხვადასხვა რგოლის ცნობიერების დონის ამაღლება						
<b>ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.4.1</b>	საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის მოერ	<b>წელი</b>	<b>საბაზისო</b>	<b>შუალედური</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b>	
				2024	2026		2028

	ჩატარებულ ტრენინგებში საჯარო სექტორის მართვის სხვადასხვა დონის წარმომადგენლების წლიური რაოდენობა	მაჩვენებელი	100	200	300	ტრენინგებში მონაწილეთა სია
<b>რისკები:</b>	მართვის სხვადასხვა რგოლის წარმომადგენლების დაბალი ჩართულობა					
<b>ამოცანა 1.5:</b>	შიდა კონტროლის მექანიზმების ინტეგრირება მენეჯმენტის პროცესში					
<b>ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 1.5.1</b>	საჯარო უწყებების რაოდენობა სადაც შიდა კონტროლის მექანიზმები ფორმალურად ინტეგრირებულია მენეჯერულ პროცესში		<b>საბაზისო</b>	<b>შუალედური</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b>
		<b>წელი</b>	2024	2026	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევის ანგარიში
		<b>მაჩვენებელი</b>	ცენტრალური სამინისტროები: 0 მუნიციპალიტეტები: 0	ცენტრალური სამინისტროები:3 მუნიციპალიტეტები: 1	ცენტრალური სამინისტროები:6 მუნიციპალიტეტები: 3	
<b>რისკები:</b>	მართვის სხვადასხვა რგოლის წარმომადგენლების დაბალი ჩართულობა, ჰარმონიზაციის ცენტრის შეზღუდული ადამიანური რესურსი					
<b>მიზანი 2:</b>	შიდა აუდიტის სისტემის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესება			<b>მდგრადი განვითარების მიზნებთან (SDG) კავშირი</b>		<b>მიზანი 16, ამოცანა 16.6 და 16.5</b>
<b>გავლენის ინდიკატორი 2.1:</b>	შიდა აუდიტის მიერ გაცემული რეკომენდაციების შესრულების მაჩვენებელი		<b>საბაზისო</b>	<b>სამიზნე</b>		<b>დადასტურების წყარო</b>
		<b>წელი</b>	2024	2028		სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევის ანგარიში
		<b>მაჩვენებელი</b>	55%	70%		
<b>გავლენის ინდიკატორი 2.2:</b>	საჯარო სექტორში შიდა აუდიტის სამსახურების რაოდენობა რომლებიც სრულად შეესაბამებიან შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტს		<b>საბაზისო</b>	<b>სამიზნე</b>		<b>დადასტურების წყარო</b>
		<b>წელი</b>	2024	2028		შიდა აუდიტის სუბიექტების ხარისხის გარე შეფასების ანგარიშები
		<b>მაჩვენებელი</b>	1	5		

<b>ამოცანა 2.1:</b>	შიდა აუდიტორების შესამღებლობების განვითარება					
<b>ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.1.1</b>	საჯარო სექტორში სერტიფიცირებული შიდა აუდიტორების რაოდენობა		<b>საბაზისო</b>	<b>შუალედური</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b>
		<b>წელი</b>	2024	2026	2028	სერტიფიცირების პროგრამის შედეგები
		<b>მაჩვენებელი</b>	19	30	40	
<b>ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.1.2</b>	განხორციელებული კოლეგიალური შეფასებების რაოდენობა		<b>საბაზისო</b>	<b>შუალედური</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b>
		<b>წელი</b>	2024	2026	2028	შეფასების ანგარიშები
		<b>მაჩვენებელი</b>	0	0	20	
<b>რისკები:</b>	კვალიფიციური კოლეგიული შემფასებლების რაოდენობა, შეფასების ობიექტების რეზისტენტულობა					
<b>ამოცანა 2.2:</b>	საერთაშორისო (GIAS) უახლესი სტანდარტის დანერგვა					
<b>ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.2.1</b>	საჯარო უწყებების წილი სადაც შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტაცია განახლებულია (GIAS) უახლესი სტანდარტის მიხედვით		<b>საბაზისო</b>	<b>შუალედური</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b>
		<b>წელი</b>	2024	2026	2028	სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის რეფორმის მონიტორინგის კვლევის ანგარიში
		<b>მაჩვენებელი</b>	0	10%	30%	
<b>რისკები:</b>	შიდა აუდიტორების მოტივაციის ნაკლებობა და არასაკმარისი კვალიფიკაცია					
<b>ამოცანა 2.3:</b>	შიდა აუდიტორების დამოუკიდებლობის გაძლიერება					
<b>ამოცანის შედეგის ინდიკატორი 2.3.1</b>	საჯარო უწყებების რაოდენობა სადაც არსებობს აუდიტის კომიტეტი		<b>საბაზისო</b>	<b>შუალედური</b>	<b>სამიზნე</b>	<b>დადასტურების წყარო</b>
		<b>წელი</b>	2024	2026	2028	საჯარო უწყების შიდა ბრძანება კომიტეტების შექმნის შესახებ
		<b>მაჩვენებელი</b>	0	0	3	
<b>რისკები:</b>	საჯარო უწყებების მზაობის დაბალი დონე, შიდა აუდიტის კომიტეტებთან დაკავშირებით დაბალი ცნობიერების დონე, კომიტეტების შექმნის გამოცდილების ნაკლებობა					

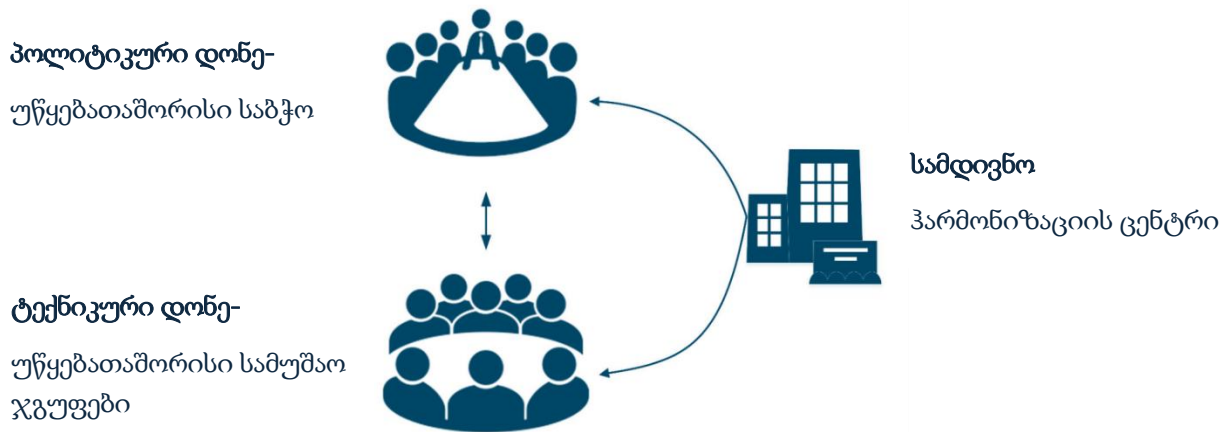
## 6. განხორციელება

სტრატეგიის განხორციელების ხელშეწყობის მიზნით შემუშავდა **ვერტიკალური საკოორდინაციო მექანიზმი** (იხ. სურათი N 6).

საქართველოს მთავრობის 2024 წლის № 383 დადგენილებით სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის სისტემის 2025-2028 წლების განვითარების სტრატეგიის შემუშავების და განხორციელების მიზნით შეიქმნა **უწყებათაშორის 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 საქართველოს მთავრობის #629 დადგენილების მე-6 დანართის 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 ასევე იღებენ: 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 6 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 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 მიიღევენ ვებ-გვერდის მეშვეობით, ხოლო უკუკავშირის გაზიარებას ისინი შეძლებენ ჰარმონიზაციის ცენტრის მიერ გამოყოფილი 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 მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის № 629 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 ორჯერ და ასახავს სხვადასხვა აქტივობების განხორციელების პროგრესს. 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.

ცხრილი 2 მონიტორინგის და შეფასების კალენდარი

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



		ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ გვერდზე
პროგრეს ანგარიში - I-II კვარტალი, 2027 წელი	ივლისი, 2027 წელი	გაზიარებულია უწყებათაშორის სამუშაო ჯგუფებთან
პროგრეს ანგარიში (2027 წ.)	თებერვალი, 2028 წელი	დამტკიცებულია უწყებათაშორისი საბჭოს მიერ და გამოქვეყნებულია ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ გვერდზე
პროგრეს ანგარიში - I-II კვარტალი, 2028 წელი	ივლისი, 2028 წელი	გაზიარებულია უწყებათაშორის სამუშაო ჯგუფებთან
პროგრეს ანგარიში (2028 წ.)	თებერვალი, 2029	დამტკიცებულია უწყებათაშორისი საბჭოს მიერ, გამოქვეყნებულია ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ გვერდზე
საბოლოო შეფასება	ივნისი, 2029	ანგარიში დამტკიცებულია უწყებათაშორისი საბჭოს მიერ და გამოქვეყნებულია ჰარმონიზაციის ცენტრის ვებ გვერდზე

მონიტორინგის და შეფასების ანგარიშები მომზადდება სტრატეგიით განსაზღვრული კალენდარის მიხედვით (იხ. ცხრილი 3).

პროგრესისა და წლიური ანგარიშების სტრუქტურა შესაბამისობაში იქნება საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის № 629 დადგენილების მე-7 დანართთან. ორივე ანგარიში შემუშავდება შემდეგი პრინციპების გათვალისწინებით: დროულობა, ლაკონურობა (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 საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 20 დეკემბრის № 629 დადგენილების მე-8 დანართის 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 – 2025-2026 წლების სამოქმედო გეგმა

დანართი II – სამოქმედო გეგმის დანართი: ბიუჯეტირების ინსტრუმენტი

დანართი III – ინდიკატორების პასპორტი

დანართი IV – ჩატარებული საჯარო კონსულტაციების შედეგის ანგარიში