

**ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შიდა აუდიტის როლი და
მნიშვნელობა ორგანიზაციის საქმიანობაში**
**The role and importance of internal audit of the quality management system
in the activities of the organization**

ანი ბიბილური - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
Ani Bibiluri – Georgian Technical University

აბსტრაქტი: შიდა აუდიტი ეს არის მმართველობით-კორპორატიული დისციპლინა, რომელმაც განვითარება მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ჰპოვა. მისი ორგანიზება ხორციელდება კომპანიის დამაარსებლებისა და მფლობელების ინტერესების სრული გათვალისწინებით, შესაბამისად ორიენტირებულია შიდა პროცედურის დაცვასა და კონტროლის სისტემის საიმედოობაზე. აუდიტი თავისი არსით მრავალფეროვანია და პრაქტიკაში გვხვდება არაერთი მათგანი, როგორიცაა: შიდა, გარე, ფინანსური, გარემოსდაცვითი და ა.შ. ასევე მნიშვნელოვანი და ფუნდამენტურია ხარისხის მართვის სისტემის შიდა აუდიტი, რომელიც ბაზრისთვის შედარებით ახალი ხილია. ხარისხის მართვის სისტემის შიდა აუდიტი თითქოს მოიცავს აუდიტის ყველა ტიპს და ერთგვარი შემაკავშირებელი რგოლია თითოეული მათგანის. რას შეგვიძლია იგი შევადაროთ? მაგალითისთვის ვთქვათ, რომ იგი განიხილავს ორგანიზაციას, როგორც მთლიან ორგანიზმს, სადაც გამოკვლევა ხდება სტრუქტურულად არსებული თითოეული ორგანოსი. თუკი სასიცოცხლო ფუნქციები აქტიურია, ორგანიზმი თავისუფლად შეძლებს არსებობასა და საჭიროების შემთხვევაში ძალების აღდგენას, მაგრამ თუ მნიშვნელოვანი ორგანოები დაზიანებულია მაშინ დასასრული ანუ ლიკვიდაცია გარდაუვალია. სწორედ ამას აფასებს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შიდა აუდიტი შემოწმებისას, ეს არ არის სადამსჯელო რაზმი ან კომპანიის კონკურენტები, ის არის ორგანიზაციის როგორც ორგანიზმის გამაჯანსაღებელი და გამომაფხიზლებელი საშუალება. სწორედ მოცემული ტიპის შიდა აუდიტი წარმოადგენს ჩემი კვლევის თემას, რომელიც დეტალურად ძირითად ნაწილშია გაშლილი.

საკვანძო სიტყვები: შიდა აუდიტი, ხარისხის მენეჯმენტი, ხარისხის სისტემა, ორგანიზაცია.

Abstract: Internal audit is a governance-corporate discipline that developed after World War II. It is organized with full consideration of the interests the founders and owners of the company, therefore focused on adhering to the internal procedure and the reliability of the control system. Audit is diverse in nature and in practice we find many of them, such as: internal, external, financial, environmental, etc. Also important and fundamental is the internal audit of the quality management system, which is a relatively new fruit for the market. The quality management system internal audit seems to cover all types of audits and is a kind of link between each of them. What can we compare it to? For example, we say that it views the organization as a whole organism, where the examination takes place of each structurally existing organ. If vital functions are active, the organism will be free to exist and regain strength if necessary, but if important organs are damaged then termination or liquidation is inevitable. This is what the quality management system internal audit evaluates when it comes to auditing, it is not a punitive squad or a company competitor, it is a means of healing and revitalizing the organization as an organism. This type of internal audit is the subject of my research, which is detailed in the main part.

Keywords: Internal Audit, Quality Management, Quality System, Organization.

შესავალი: ისტორიულად კაცობრიობა მუდმივად განიცდის ცვლილებებს, ძირითადად განვითარების კუთხით, შესაბამისად საუკუნეების განმავლობაში დაიხვეწა არაერთი საქმიანობის სფერო. ტექნიკური და კულტურული ცვლილებები კი, რა თქმა უნდა, წარმოშობს რაღაც ახალსა და საინტერესოს, რომელიც ხშირ შემთხვევაში კარგად დავიწყებული ძველია. შიდა აუდიტი თავისი არსით, როგორც აღვნიშნე, მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ჩამოყალიბდა, მაგრამ ვერ ვიტყვით რომ არ არსებობდა მანამდე კონტროლი ან შემოწმება, თუმცა მან ამით ოფიციალური დისციპლინის სტატუსი მიიღო, რომელიც წლების განმავლობაში კომპანიებისთვისა და ზოგადად ბიზნესსაქმიანობაში მონაწილე სუბიექტებისთვის სახელმძღვანელოდ ჩამოყალიბდა. თავდაპირველად შიდა აუდიტი კონცენტრირებული იყო

ბუღალტრულ ანგარიშგების ანალიზსა და ფინანსურ კონტროლზე ანუ მაქსიმალური ყურადღება ეთმობოდა კომპანიის სტაბილურობას და ფულადი სახსრების ბრუნვას. თუმცა პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ორგანიზაციაში მხოლოდ ერთ სფეროზე ორიენტირება აფერხებს სხვების განვითარებას ან უარეს შემთხვევაში იწვევს სხვა ერთეულების ჩამორჩენას, მაშინ ის კარგავს მთლიანი ორგანიზმის ფუნქციებს, შესაბამისად შიდა აუდიტი ეხება კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტსა და მოიცავს ბევრად ფართო სპექტრს. იგი ერთგვარი მაშველი რგოლია მენეჯმენტისთვის მოახდინონ რისკების იდენტიფიცირება და შეფასება, რის შედეგადაც უზრუნველყონ პროცესების ეფექტურობის გაუმჯობესების მიზნით შესაბამისი გასატარებელი ღონისძიებების დაგეგმვა და რეალიზება. ხარისხის სისტემის შიდა აუდიტი საშუალებას გვაძლევს გავაუმჯობესოთ ორგანიზაციის საქმიანობა.

1. **ხარისხის მართვის სისტემა და შიდა აუდიტი:** აუდიტი და აუდიტორული საქმიანობა არის ანგარიშგება დამოუკიდებლად ჩატარებული შემოწმების შედეგების შესახებ, რომლის მიზანია დადგინდეს რამდენად სწორად მიდის კომპანია ფინანსური, პოლიტიკური და სხვა მიმართულებით. აუდიტი საინტერესო და მრავლისმომცველი სფეროა, თუმცა ხშირია შემთხვევები, როდესაც აღიქმება მხოლოდ როგორც კონტროლი ან რევიზია. რეალურად სამივე ტერმინი შინაარსობრივი თვალსაზრისით იდენტურია, მაგრამ მათ შორის არსებობს ტერმინოლოგიური განსხვავება. ეკონომიკურ ლიტერატურაში თითქმის ყველგან განმარტებულია შემდეგნაირად:⁵

• **კონტროლი** ეს არის ეკონომიკური ობიექტისა და ბიზნეს პროცესების მართვის აუცილებელი ნაწილი, რაც მოიცავს

⁵ ნ. სრესელი, „აუდიტი“ (ლექციების კურსი), გამომცემლობა „თსუ“, 2013. გვ. 137.

დაკვირვებებსა და პერიოდულ შემოწმებას, თუ რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციაში არსებული ვითარება სასურველ, აუცილებელ და სავალდებულო მდგომარეობას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, რამდენად დაცულია კანონმდებლობა, კომპანიის გეგმები და სტრატეგიები, სხვა საჭირო ინსტრუქციები და დებულებები.

- **რევიზია** კონტროლის მსგავსია, მაგრამ აქ საუბარი ეხება საწარმოების, ორგანიზაციების, საფინანსო და სამეურნეო საქმიანობის, თანამდებობის პირთა ქმედებების, ჩანაწერებისა და დოკუმენტაციის შემოწმებას არსებული საკანონმდებლო ბაზისა და ნორმატიული დოკუმენტაციის გათვალისწინებით ანუ ხდება ყველაფრის გადასინჯვა, თუ რამდენად დაცულია საბუთების ნამდვილობა და არ არსებობს დარღვევები.

- **აუდიტი** არის საწარმოების, სხვადასხვა ორგანიზაციების საფინანსო და სამეურნეო საქმიანობის საბუღალტრო შემოწმება და ფინანსური ანალიზი, რომელსაც მოცემული დარგის სპეციალისტები ატარებენ და არიან სრულიად პროფესიონალები, ამავდროულად სერთიფიცირებული კვალიფიციური კადრები.

ხარისხის სისტემის შიდა აუდიტის დროს აუდიტორთა გუნდში შესაძლებელია ასევე იყვნენ ტექნიკური ექსპერტები, დამკვირვებლები და მეგზურები. თუმცა თუკი აუდიტორები კარგად იცნობენ აუდიტის ობიექტის საქმიანობის სფეროს მათ გარეშეც შესაძლებელია ყველაფერს გაუმკლავდნენ, რეალურად აუდიტის სიმძიმე მხოლოდ აუდიტორთა მხრებზეა, რადგან ზემოხსენებულ პირებს არ აქვთ უფლება ჩაერიონ აუდიტის ჩატარების პროცესში პირდაპირ ან ირიბად, ისინი არიან უბრალოდ დამხმარე კონტინგენტი. ტექნიკური ექსპერტი საჭირო ტექნიკურ ცოდნასა და უნარებს ფლობს, დამკვირვებელი შესაძლებელია თან ახლდეს აუდიტორს, ხოლო მეგზური კი საჭიროებისამებრ ეხმარება.

შიდა აუდიტი უნივერსალურია, რადგან ერთობლიობაში ერთნაირად მოიცავს ორგანიზაციის ეკონომიკური რესურსების

კონტროლს, ასევე მენეჯმენტისა და ხარისხის შემოწმებას, შესაბამისად თამამად შეგვიძლია ვუწოდოთ მმართველობითი აუდიტი. ამიტომაც რომ, როგორც წესი, შიდა შემოწმებისგან მენეჯმენტის გუნდი ელოდება კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობის გაზრდას, დოკუმენტაციაში ხარვეზების აღმოჩენასა და აღმოფხვრას, ინფრასტრუქტურული მდგომარეობის გადამოწმებას. თუმცა ხშირად აუდიტი და აუდიტორთა ჯგუფი ორგანიზაციის თანამშრომელთა მხრიდან აღქმულია როგორც ადამიანები ვინც ახორციელებენ მაკონტროლებელ საქმიანობას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მათი შეცდომების გამოვლენა და ხელმძღვანელობის თვალში ავტორიტეტის დაქვეითება. რეალურად კი, აუდიტი ეხმარება კომპანიას გახდეს ბევრად უკეთესი ვარიანტი ვიდრე არის დღეს, ხოლო თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს საწყის ეტაპზე არსებული ხარვეზები გამოასწორონ იქამდე ვიდრე ორგანიზაცია დადგება რისკის ქვეშ ან გამოუვალ სიტუაციაში. ხარისხის სისტემის აუდიტი მიმართული არ არის ვინმეს დასჯისკენ, ის უბრალოდ აძლევს საშუალებას აუდიტის ობიექტის მფლობელებს აღიქვან საკუთარი საქმიანობა მესამე პირის მხრიდან და გაიგონ კითხვაზე პასუხი თუ რას აკეთებენ არასწორად.

რას წარმოადგენს თავად ხარისხი? მრავალი მოსაზრება შეიძლება მოვისმინოთ, რადგან მისი აღქმა ინდივიდუალურია, მაგრამ ერთში შეგვიძლია ყველანი შევთანხმდეთ, რომ ხარისხი ეს არის რაიმეს ღირებულებისა და ვარგისიანობის საზომი, რაც მიგვითითებს რომ ნამდვილად კარგია, საუკეთესო და შეუდარებელი. ხარისხის ცნება ყველა ადამიანში თავისებურია, რადგან თითოეულ პიროვნებას თავისი მოთხოვნათა სტანდარტი აქვს, საკუთარი ხედვა და კრიტერიუმები, რითაც აფასებს ამა თუ იმ მოვლენას ან საგანს. მაგრამ არსებობს უნივერსალური სახელმძღვანელო, რომელიც მსოფლიოსთვის ერთია - ISO-ს სტანდარტები. თავად ISO (International Organization for

standardization) - სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციაა, რომელიც 1946 წელს შეიქმნა იმ დროს მსოფლიოს 25 წამყვანი სახელმწიფოს მიერ, თუმცა ორგანიზაციამ თავისი საქმიანობა 1947 წლიდან დაიწყო, დღემდე აქტიურია და აერთიანებს მსოფლიოს უკვე 165 ქვეყანას და მათ შორის საქართველოსაც, რომელიც ბოლო წლებში აქტიურად ჩაერთო მოცემული სტანდარტებით ხელმძღვანელობაში. ISO-ს შემუშავებული აქვს მრავალი დოკუმენტი, რომელიც აქტიურად გამოიყენება მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ხარისხს განსაზღვრავს ISO 9001, რომელიც ეფუძნება შვიდ ფუნდამენტურ პრინციპს, ხოლო ხარისხის მართვის სისტემის შიდა აუდიტი ხორციელდება ISO 19011 სტანდარტით. ეს ორი დოკუმენტი ურთიერთდაკავშირებულია ანუ თუკი გვინდა შევამოწმოთ ხარისხი შიდა აუდიტორმა საჭიროა იცოდეს ISO 19011, მაგრამ ეყრდნობოდეს ISO 9001-ის ფუნდამენტურ პრინციპებს ანუ ხარისხის მართვის სისტემის შიდა აუდიტორი ორგანიზაციაში ამოწმებს ხარისხს ყველა სტრუქტურული ერთეულის დონეზე. არ უნდა გვეგონოს რომ ხარისხის სტანდარტი თითქოს გვასწავლის რა ფერის ავეჯი დავდგათ ოფისში ან რა ფერებში შევვლოთ პალატა. იგი უნივერსალურია და ერთგვარი დებულებაა როგორ ვაკეთოთ საქმე სწორად რათა ვიყოთ და გავხდეთ გუშინდელზე უკეთესი და დღევანდელზე საუკეთესო. ეს პროცესი ხორციელდება **PDCA (Plan-Do-Check-Act)** ციკლის მეთოდით, რომელიც საფუძველია ხარისხის სწორი მენეჯმენტისთვის.⁶ **დაგეგმე-გაკეთე-შეამოწმე-იმოქმედე** ეს არის ერთგვარი ეფექტური მართვის მოდელი. სწორედ შემოწმების პროცესში შეგვიძლია ჩავრთოთ შიდა აუდიტორები, რომლებიც თავიანთი ობიექტური ხედვით მოგვცემენ საშუალებას შევხედოთ ყველაფერს განსხვავებულად და ახლებურად. ხარისხის სისტემა თუკი ორგანიზაციაში დანერგილია ამ შემთხვევაში საჭიროა განსაზღვრული იყოს პოლიტიკა, მიზნები, კომპანიის სტრუქტურა

⁶ ISO 9001:2015 - ხარისხის მენეჯმენტის სისტემები-მოთხოვნები.

და რისკები. რა თქმა უნდა წლიური გეგმა უმნიშვნელოვანესია, სადაც ჩანს თუ რა შორეული ხედვებია გაწერილი და საით მიდის კომპანია. ჩემი აზრით, ნებისმიერ ორგანიზაციას საჭიროა ჰქონდეს დოკუმენტურად განსაზღვრული მისია, ხედვა და ღირებულებები, რაზეც ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს ექნება წვდომა, რათა მარტივად მოხდეს წარმოდგენის შექმნა თუ ვინ არიან და რა სურთ. რას ითხოვს ხარისხი? პირველ რიგში, მოცემული დოკუმენტაციის არსებობას, ასევე საკუთარი თავის გარდა მომწოდებლებისა და პარტნიორების ანალიზს. მართლაც, როგორ ადამიანებთანაც ვურთიერთობთ ისეთი ვხედვით თავად, შესაბამისად ამას კომპანიის მაგალითზე თუ გადმოვიტანთ გამოდის რომ პარტნიორებად ვირჩევთ მათ ვისაც ჩვენნაირი ხედვა აქვთ, მოგვწონს მათი საქმიანობის სტილი და მიმართულება.

როგორც აღვნიშნე ხარისხის სისტემა ეყრდნობა შვიდ ფუნდამენტურ პრინციპს, რომლის მიხედვითაც სთავაზობს ორგანიზაციას საქმიანობა განახორციელოს. თავისი არსით, მოცემული პრინციპები, მართლაც რომ, გამოსადეგარი და ურთიერთდაკავშირებულია. მთლიანია, მაგრამ ამავდროულად ცალ-ცალკე ქმნის თავის პატარა მიმართულებას. მაგალითად, **მომხმარებელზე ორიენტირებულობა**, რაშიც შეგვიძლია ვიგულისხმოთ მათი ნდობის მოპოვების სურვილი, მუდმივი დაინტერესება და ამით კომპანიის წარმატების გაზრდის ალბათობა. ორიენტირებულობა ნიშნავს, რომ ჩვენი ორგანიზაციის სისტემის ნაწილს ვაგებთ მომხმარებელთა სურვილებსა და მოლოდინებზე, ყველაფერს ამა კი მათი კმაყოფილებისა და შეფასებების საფუძველზე ვახდენთ. გამოდის მიზანმიმართულად მივდივართ გავხდეთ ბაზრის **ლიდერი**, რისთვისაც კლიენტთა მხარდაჭერასთან ერთად გვჭირდება საკუთარი მიზნები და მიმართულებები, რაც მთავარია მაღალი ორგანიზაციული კულტურა, სტრატეგიული გეგმა, კომპანიის განვითარების პოლიტიკა და ძლიერი მენეჯერების

გუნდი, ვინც მსგავსი სისტემის აწყობასა და ფუნქციონირებაში დაგვეხმარება. ძლიერი მენეჯერი არ ნიშნავს რომ 24 საათი მუშაობს, რეალურად საქმე განათლებისა და აზროვნების დონეშია. კარგი მენეჯერი ეს არის გასაღები, რომელიც ადებს ყველა დაკეტილ კარს, თუკი იგი სამართლიანი, სანდო და პასუხისმგებლობის გრძნობით არის სავსე მუშაობისას, მაშინ *პერსონალის ჩართულობის* დონეც იზრდება. თანამშრომლისთვის მენეჯერი არის კომპანიის იდენტური, თუ ჩვენ მენეჯერებს არ გვეშინია ძლიერი კონკურენტების, რთული სამუშაოსა და ჩვენზე ძლიერ დაქვემდებარებულთან მუშაობა, მოტივაცია იზრდება პერსონალი ხარისხობრივად და სათანადო დონეზე ჩაერთოს საქმიანობაში. ამას მე ვუწოდებ ეფექტურ მართვას, როდესაც თითოეული ინდივიდი ერთვება სამუშაო პროცესში და მიიღწევა ხარისხის სისტემის მიზნები ანუ მართვა ერთგვარი *პროცესული მიდგომა*, როდესაც ვიცით რას ვაკეთებთ, რატომ და ურთიერთდაკავშირებულია ეს ყველაფერი. თანმიმდევრულად არის აწყობილი და გაწერილი პერსონალის უფლება-მოვალეობები და პასუხისმგებლობები, ვიცით და გვაქვს კომპანიის ფინანსური და სხვა რესურსები, არსებობს ხარისხის მოქმედების მიზნები, შეფასების სისტემა და რისკების განსაზღვრის პროცედურა. ჩვენი ამ ქმედებით ხდება *გაუმჯობესება*, რომელიც გულისხმობს რომ, თუკი ჩვენი კომპანია მოწინავეა ბაზარზე არ დავკმაყოფილდეთ მიღებული შედეგებით და ვეცადოთ დავნერგოთ რაღაც ახალი და კარგი, რადგან 21-ე საუკუნე ინოვაციების ერაა, მუდმივი სიახლეები და ნოვატორული იდეები სჭირდება მსოფლიოს, რისთვისაც გვჭირდება აუდიტიც, რომელიც სწორი მიმართულებით სვლისას, დაგვეხმარება გზადაგზა არსებული ხარვეზების გასწორებაში და *მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებას* გაგვიადვილებს. ორგანიზაციის დამფუძნებლებს იმდენად უყვართ საკუთარი კომპანია ხშირად სუბიექტურ შეფასებას აძლევენ მას. მესმის გვიყვარს, მაგრამ ამის იქით არის რაღაც, რაც ბიზნეს იდეის

შემქმნელებმა უნდა შენიშნონ. თუკი გადაწყვეტილებებს მივიღებთ ფაქტებზე დაყრდნობის გარეშე ადრე თუ გვიან შესაძლებელია სავალალო შედეგი დადგეს, ამიტომ საჭიროა აქტიური *ურთიერთობის მენეჯმენტი* მესამე პირებთან, სპონსორებთან, პარტნიორებთან და პირველ რიგში თანამშრომლებთან. ჩემი აზრით, ურთიერთობის მენეჯმენტი უმთავრესი პრინციპია ხარისხის სისტემის, რადგან მას მოაქვს მოკლევადიანი ურთიერთობები გრძელვადიანის პერსპექტივით. შესაბამისად თუ გვსურს დიდხანს დავრჩეთ მოწინავე პოზიციებზე, პირველ რიგში ნებისმიერმა კომპანიამ საჭიროა ყურადღება მიაქციოს ხარისხის სისტემას. ბიზნესი ეს არის უნარი შეზღუდული რესურსების პირობებში საკუთარი გონებრივი შესაძლებლობების წყალობით ავამწოთ კომპანია, რომელიც დროთა განმავლობაში სწორი ქმედებებით იმდენად გამყარდება, რომ მასში დაცულად ვიგრძნობთ თავს. ხარისხის მენეჯმენტი ეს არ არის მარტო მართვა, ეს ხელოვნებაა აკეთო ყველაფერი დღეს ბევრად უკეთესად ვიდრე გუშინ.

ხარისხის შიდა აუდიტი არის სისტემური, დამოუკიდებელი და დოკუმენტირებული პროცესი, შესაბამისად მოითხოვს ფაქტებზე დაფუძნებულ მიდგომასა და კომპანიის მდგომარეობის ობიექტურ შეფასებას. პირველ რიგში, აუდიტი სისტემური პროცესია და საჭიროა ჩატარდეს გარკვეული დაგეგმილი პერიოდულობით, რაც დამოკიდებულია იმაზე შიდა თუ გარე აუდიტია, შესაბამისად ორგანიზაცია თავად წყვიტავს ამ საკითხს. თუკი საქმე გვაქვს გარე აუდიტთან, მაშინ მას განსაზღვრავს მასერთიფიცირებული ორგანო ან თავად დამკვეთი. მნიშვნელოვანია რომ, აუდიტორები ან სპეციალისტები, ვინც ატარებენ მას, იყვნენ დამოუკიდებლები, შეფასება მოახდინონ გარკვეული კრიტერიუმებით და რადგანაც დოკუმენტირებული პროცესია ყველა ფაქტის ჩანიშვნა მოახდინონ.

ხარისხის შიდა აუდიტი ორიენტირებულია ხარისხის სისტემის პროცესების, პროდუქტისა ან მომსახურების შეუსაბამობის

აღმოცენების გამოვლენაზე. სწორედ აქედან გამომდინარეობს აუდიტის ძირითადი მიზანი, რაც გულისხმობს ობიექტური მტკიცებულებების აღმოჩენას, რომელიც გვეხმარება შეუსაბამოების დადგენაში და შეგვიძლია ორ ჯგუფად დავყოთ:

1. მნიშვნელოვანი ანუ ყველაფერი, რაც გამოიწვევს სისტემის საბოლოო ნგრევას;
2. უმნიშვნელო ანუ ისეთი ხარვეზები, რაც არსებობს, მაგრამ სერიოზული ზიანის მოტანა არ შეუძლია სისტემისთვის.

აუდიტის მთავარი შედეგია იმ შესაძლებლობების განსაზღვრა თუ რა გვჭირდება რათა გავხდეთ ბაზრის ლიდერი, როგორ გავაუმჯობესოთ სამუშაო გარემო და მუდმივად განიცადოთ სიახლეები.

1.2. შიდა აუდიტის ჩატარების პრინციპები: აუდიტი მსოფლიოში ერთ-ერთი ინტელექტუალური საქმიანობაა, რადგან მოითხოვს მაღალი დონის კომპეტენტურობას, პროფესიონალიზმსა და ლოგიკურად აზროვნების უნარს, თანაც შიდა აუდიტორის პროფესიული დონისთვის სავალდებულო და აუცილებელია საკანონმდებლო აქტების, ნორმატიული დოკუმენტაციისა და საერთაშორისო სტანდარტების ღრმა ცოდნა. როგორც ნებისმიერი დისციპლინა ხარისხის მართვის შიდა აუდიტიც ეყრდნობა რამდენიმე პრინციპს, რომელსაც მოიცავს ISO 19011 და საქართველოს კანონმდებლობის რიგი აქტები.⁷ როგორიცაა:

პატიოსნება, რაც წარმოადგენს აუდიტორის ან აუდიტის პროგრამის მმართველის პროფესიონალიზმის საფუძველს. იგი მოიცავს საქმისადმი მონდომებას, პასუხისმგებლობის გრძნობასა და

⁷ საქართველოს მთავრობის განკარგულება # 1016 „შიდა აუდიტორთა ეთიკის კოდექსის დამტკიცების შესახებ“

სამართლებრივი მოთხოვნების დაცვას. ხარისხის შიდა აუდიტორი ორგანიზაციის შემოწმებისას ვალდებულია სამუშაოს ასრულებდეს მიუკერძოებლად, პირადი სიმპათიებისა და ინტერესების გამორიცხვით, რადგან მისი დასკვნების საფუძველზე შესაძლებელია რიგი ცვლილებები მოხდეს კომპანიაში, რომლის საბოლოო შედეგი, იქნება ეს დადებითი ან უარყოფითი, აღმოაჩინონ შემდეგი აუდიტის ჩატარებისას, თუკი მანამდე სხვა კატასტროფული სიტუაცია არ შეიქმნა. ამიტომ გასათვალისწინებელია ფაქტი, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობა გიცხადებს ნდობას და ეს ნდობა საჭიროა გამართლდეს, წინააღდეგ შემთხვევაში შეგვიძლია ვთქვათ აუდიტი წარუმატებლად ჩატარდა.

სამართლიანი წარდგენა - მოცემული პრინციპი ფუნდამენტურია შიდა აუდიტის დასკვნის დადებისას. აქ საუბარია უკვე ვალდებულებაზე იმის შესახებ, რომ საჭიროა მოახდინონ სწორი და ზუსტი ანგარიშგება. შედეგებში კი აუცილებლად აისახოს ყველა განხორციელებული ქმედება. მათ შორის ის ბარიერები და წინააღმდეგობები, რაც აუდიტის ჩატარების დროს წარმოიქმნა, რადგან კომუნიკაცია მენეჯმენტთან უნდა აიგოს გულახდილ, ზუსტ და ობიექტურ მიდგომებზე დაყრდნობით.

სათანადო პროფესიული გულმოდგინება, რაც გულისხმობს აუდიტორის მონდომების დონესა და საღი აზრის არსებობას აუდიტის ჩატარებისას, რადგანაც შიდა აუდიტორს ნდობას უცხადებს კომპანიის მენეჯმენტი ანუ კლიენტები, ვინც მათ მისცა საშუალება ორგანიზაციის მდგომარეობის შეფასების, რეალურად ეს ნდობა და იმედი მათ არ უნდა გაუცრუვდეთ.

კონფიდენციალურობა ანუ ინფორმაციის უსაფრთხოება. აუდიტის სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაძლებელია აუდიტორისთვის საიდუმლო ინფორმაცია გახდეს ცნობილი, როგორცაა: კომერციული საიდუმლოება, ფინანსური მონაცემები და

მაჩვენებლები, კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები. შესაბამისად მოცემული ინფორმაციის გამჟღავნებამ შესაძლებელია გამოიწვიოს კომპანიის დაზარალება. ამიტომ აუდიტორი ვალდებულია გამოიჩინოს პატიოსნება, არ დაუშვას მონაცემების გამოყენება პირადი ინტერესებისათვის და მესამე პირის სასარგებლოდ, ან თუნდაც იმგვარად, რაც ზიანს მოუტანს შიდა აუდიტის ობიექტს. მითუმეტეს თუკი თავად აუდიტორები ამ კომპანიის თანამშრომლები არიან, რეალურად ამით საკუთარი საყრდენი კედელი შეიძლება ჩამოანგრიონ.

დამოუკიდებლობა - აუდიტორი საჭიროა იყოს მიუკერძოებელი და ობიექტური ნებისმიერი დასკვნის გამოტანისას, რაც გულისხმობს იმას, რომ ხარისხის მართვის სისტემის შიდა აუდიტისას აუდიტორმა აუცილებელია ბოლომდე შეინარჩუნოს დამოუკიდებლობა, მაშინაც კი თუკი იგი უშუალოდ აუდიტის ობიექტზეა დასაქმებული და თავად უწევს დამჭირავებელი კომპანიის შემოწმება. კანონი არ კრძალავს მსგავსს ქმედებას, უბრალოდ აუდიტორმა საკუთარი განყოფილება არ უნდა გადაამოწმოს, რადგან თავიდან ავიცილოთ ინტერესთა კონფლიქტი. შესაბამისად ობიექტურობა რომ დავიცვათ, ვფიქრობ, აუდიტორმა საჭიროა კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულის შემოწმებისას გამორიცხოვს პირადი სიმპათიები და იმოქმედოს მხოლოდ ცივი გონებით, კომპანიას შეხედოს როგორც გარე პირმა. არ დაუშვას მესამე პირის უსაფუძვლო ჩარევა და აუდიტის ჩატარების შეფერხება. რეალურად გრძნობებისა და ემოციების მართვა უმთავრესია, სხვანაირად შემოწმების ჩატარება გართულდება.

მტკიცებულებებზე დაფუძნებული მიდგომა, რაც გულისხმობს აუდიტის დროს ფაქტების შემოწმების საშუალებას ანუ ყველაფერი რაც გაკეთდა, რაზეც არსებობს შენიშვნები სავალდებულოა განმტკიცდეს არსებული ინფორმაციული რესურსით (მაგ: ფოტო-ვიდეო მასალა). ხარისხის სისტემის შიდა აუდიტი ტარდება

კონკრეტული დროის განმავლობაში და ხშირ შემთხვევაში შეზღუდული რესურსებით, ამიტომ დასკვნების გამოტანა მხოლოდ მტკიცებულებებზე და ფაქტებზე დაყრდნობით უნდა მოხდეს.

თუკი ზემოთ ჩამოთვლილი თვისებებით აუდიტორი არ გამოირჩევა, აუცილებლად გაუჭირდება აუდიტის მსვლელობისას იყო კომპეტენტური და სანდო. ზოგადად აუდიტორზე ბევრი რამ არის დამოკიდებული, რადგან ხარისხის შემოწმებისას ყველა მხრიდან ხდება ორგანიზაციის საქმიანობის დანახვა და შეფასება, პირველ რიგში მომხმარებლის გადმოსახედიდან, ვადარებთ კანონმდებლობას და ვუსადაგებთ არსებულ ეროვნულ და საერთაშორისო სტანდარტებს. ამ პროცესში ხშირად მენეჯმენტის გუნდი ან პერსონალიც მონაწილეობს, რაც ძირითადად გამოიხატება მათთან ცალკე კომუნიკაციაში, მაგალითად კითხვების დასმა, გამოკითხვა და ა.შ. ამ პროცესში უნდა მოვიპოვოთ ის მტკიცებულებები, რომლებსაც შევაფასებთ ობიექტურად და გავარკვევთ აუდიტის ობიექტი ასრულებს თუ არა საკუთარ მოვალეობებს პირნათლად.

1.3. ხარისხის აუდიტის დაგეგმვა და მართვა: შიდა აუდიტს ხანდახან პირველი მხარის აუდიტსაც უწოდებენ, რადგან როგორც აღვნიშნე მას თავად ორგანიზაცია ატარებს საკუთარი სურვილით. აუდიტის სიხშირე დამოკიდებულია მენეჯმენტის პრიორიტეტებზე, სისტემის სიმწიფესა და სირთულეზე. მართლაც, რაც უფრო დიდია კომპანია და მოცულობითი მით მეტად სჭირდება გადამოწმება, ამიტომ სასურველია ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შიდა აუდიტი მინიმუმ წელიწადში ერთხელ ჩატარდეს. ხარისხის შიდა აუდიტის ეფექტიანად ჩატარებისთვის აუცილებელია შემდეგი ტიპის რიგითობის დაცვა:⁸

⁸ ISO 19011:2011 - სახელმძღვანელოები ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის აუდიტისთვის.

- **საქმიანობის ანალიზი.** აუდიტორმა სავალდებულოა განსაზღვროს და გაანალიზოს აუდიტის ობიექტის საქმიანობის სფერო, რათა შეექმნას წარმოდგენა აუდიტის მოცულობის შესახებ. კერძოდ, გაითვალისწინოს დროის ფაქტორი, შესამოწმებელი დოკუმენტაციის ნუსხა, შესამოწმებელი განყოფილებები და ა.შ.

- **აუდიტის პროგრამის შედგენა,** სადაც დეტალურად გაიწერება რას ვამოწმებთ, როდის და რა ფორმით. საჭიროა გავითვალისწინოთ მენეჯმენტის პრიორიტეტები, რა სურთ მათ, რომელი ერთეული უფრო მეტად აინტერესებთ, გეგმაში საჭიროა გაიწეროს მომწოდებლების (არსებობის შემთხვევაში) შეფასებას როგორ ახდენს კომპანია, ასევე რაც მნიშვნელოვანია წინა აუდიტის შედეგები.

- **აუდიტის გეგმა,** სადაც უკვე დეტალურად გაიშლება აუდიტის პროგრამის მიზნები და შესამოწმებელი სტრუქტურული ერთეულები ან მიმართულებები.

- **აუდიტის ინიცირება** ანუ პირველი საწყისი ნაბიჯები აუდიტის ჩატარებისკენ, როდესაც კომპანიის მფლობელებთან ხდება უკვე შეთანხმება შემოწმების დაწყების შესახებ, განისაზღვრება დამხმარე და ხელისშემშლელი ფაქტორები, იგეგმება პირველი შეხვედრა.

- **საწყისი შეხვედრა,** რომელიც არის ფუნდამენტური და უმნიშვნელოვანესი აუდიტისთვის, ერთგვარი ათვლის წერტილია და სწორედ პირველი ოფიციალური შეხვედრა განსაზღვრავს ძალიან ბევრ საჭირო საკითხს. აქ განიხილება აუდიტის გეგმა-პროგრამა, აუდიტორთა გუნდი ანუ ყველა ის აუცილებელი დეტალი, რაც სჭირდება შიდა აუდიტის ჩატარებას.

- **აუდიტის რეალიზაცია,** ამ ეტაპზე იწყება აუდიტის ინსტრუმენტების ჩართვა, როგორიცაა: დოკუმენტაციის შესწავლა, ინტერვიუ მენეჯმენტთან და პერსონალთან, სხვადასხვა დეპარტამენტების შემოვლა, ინფორმაციის გადამოწმება და დაფიქსირება.

- **აუდიტის დასკვნები** ანუ შემაჯამებელი სხდომა, სადაც მენეჯმენტი და აუდიტორები განიხილავენ აუდიტის საბოლოო შედეგებს, შედგენილია აქტები, მოძიებულია მტკიცებულებები და არსებობს რეკომენდაციები, შესაბამისად აუდიტორები ამთავრებენ შემოწმებას.

- **აქტების დაგზავნა.** შემაჯამებელ სხდომამდე ან მის შემდეგ აუდიტორები ახორციელებენ ოფიციალური დოკუმენტაციის დაგზავნას კომპანიის მენეჯმენტთან.

- **მაკორექტირებელი ქმედებები** - აუდიტის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი, რადგან განისაზღვრება შეუსაბამოების აღმოფხვრის ვადა, რათა საბოლოოდ დაიხუროს აუდიტის აქტები ანუ ამ ეტაპზე აუდიტორები გაცემული შენიშვნების გამოსწორების გადამოწმებას ახდენენ.

ხარისხის სისტემის შიდა აუდიტი საკმაოდ რთული და პასუხისმგებლობით აღსავსე საქმიანობაა, შესაბამისად ბევრი ფაქტორის გათვალისწინებაა საჭირო. რეალურად ეს არის ერთიანი უწყვეტი პროცესი, სადაც თითოეული ქმედება გაწერილი და განსაზღვრულია. შემოწმება კი ემსახურება ხარისხის სისტემის მუშაობის ეფექტურობის შეფასებას, თუ რამდენად სწორი მიმართულებით მუშაობს და ვითარდება კომპანია. თუკი ხარისხს აქვს ჩავარდა არსებობს რისკი და ალბათობა, რომ ორგანიზაციის გარკვეული ნაწილები ვერ ფუნქციონირებენ კარგად, რადგან ხარისხის სისტემა ეს არის კომპანიის ტვინი, რომლის გამართულ მუშაობაზე მთლიანი ორგანიზმის კეთილდღეობაა დამოკიდებული. მართლაც, თუკი საწყისში არსებობს სისუსტე ის მთელ ორგანიზმს გადაეცემა და პირიქით, თუკი სხვა ორგანოები ვერ ფუნქციონირებენ ნორმალურად, მაშინ საწყისი სუსტდება. რისი თქმა მინდა, უნდა გვახსოვდეს რომ ერთი არასწორი ნოტი ყოველთვის ცვლის მელოდიას, შესაბამისად რა გამოასწორებს მას? მელოდიის შემთხვევაში ბევრი ვარჯიში, კომპანიის ვარიანტში კი

ყოველდღიური თავდაუზოგავი შრომა, რაც თითოეული თანამშრომლის ვალდებულებაა. ნებისმიერი ორგანიზაციის პერსონალს, მათ შორის მენეჯმენტის გუნდს გათავისებული უნდა ჰქონდეს საკუთარი როლი და მნიშვნელობა კომპანიის საქმიანობაში და თუ მსგავსი პასუხისმგებლობის გრძნობა არ არსებობს, აქ ერთვება უკვე ხარისხის შიდა აუდიტი, რომელიც პირველ რიგში აფასებს სწორედ პერსონალს, რადგან რაც კომპანიაში ხდება კარგი თუ ცუდი, ეს თანამშრომელთა საქმიანობის შედეგია, ვისაც მართავს მენეჯერთა გუნდი ანუ აღმასვლა ხდება საფეხურეობრივად. მძივის პრინციპი განვიხილოთ, თითოეული მათგანი არის დავუშვათ პერსონალი, ძაფი მენეჯერთა გუნდია, ხოლო შესაკრავი კომპანიის მფლობელი. რად გვევლინება ხარისხის სისტემის შიდა აუდიტორი? ადამიანად რომელიც ქაჩავს ყელსაბამს და სურს გაწყვიტოს არა იმიტომ რომ დაშლა გადაწყვიტა, არამედ სურს მისი სიმტკიცე შეამოწმოს. შესაბამისად ვფიქრობ, ნებისმიერი ორგანიზაცია იქნება სამედიცინო დაწესებულება თუ უნივერსიტეტი, საკუთარი საქმიანობისას საჭიროა იყენებდეს ხარისხის სისტემის მოთხოვნებს, რომელიც პროდუქტის ან მომსახურების სტანდარტი კი არა არამედ სწორი მენეჯმენტის კარგი მაგალითია ანუ გვასწავლის როგორ ვმართოთ საქმე ნაკლები ხარვეზებითა და მეტი მოგებით ისეთნაირად, რომ ორგანიზაციის საქმიანობასა და დამკვიდრებულ იმიჯზე დადებითი გავლენა მოვახდინოთ. ხარისხის სისტემის შიდა აუდიტი კი გამოვიყენოთ ამ ყველაფრის თანმდევ საშუალებად და იარაღად, რომელიც ჩვენ კი არ დაგვიმიზნებს არამედ დაგვიცავს.

დასკვნა: ხარისხის სისტემის შიდა აუდიტი საინტერესო და მრავალმხრივი სფეროა, სადაც ვიყენებთ საკუთარ ცოდნას და ამავდროულად ბევრს ვსწავლობთ. თავად აუდიტორი დიდ გავლენას ახდენს კომპანიის საქმიანობის შეფასებასა და შემდგომ განვითარებაზე. რა თქმა უნდა, მენეჯმენტს სრული უფლება აქვს არ გაითვალისწინოს აუდიტორთა გუნდის შედეგები, ეს უკვე მათი

არჩევანია. ხარისხის აუდიტორი კი არ გაიძულებს, ის გთავაზობს და გაფრთხილებს თუნდაც გარე აუდიტორს რა არ მოეწონება ან როგორ მოდის ორგანიზაცია სტანდარტებთან შეუსაბამობაში. მითუმეტეს კომპანიისთვის, რომელსაც ISO 9001 სერთიფიკატი გააჩნია რეკომენდაციები და შენიშვნები მოტივაციის წყარო უნდა გახდეს. ეს ხომ არ არის ფინანსური აუდიტი, სადაც დაშვებულ შეცდომებზე ხშირად ფინანსური დანაკარგებია პასუხად. ხარისხის კონტროლის სისტემაა, რომელიც წინასწარ განსაზღვრავს რისკებსა და შედეგების დადგომის ალბათობას, რომელიც გვეუბნება, რომ კონკრეტული ქმედება შეიძლება მოხდეს და მენეჯმენტის უფლებათა მისცემს თუ არა საშუალებას განხორციელდეს ისეთი ფაქტი, რაც ცუდ შედეგს მოიტანს, თუნდაც ფინანსური კუთხით. ამავდროულად აუდიტი გასცემს სწორი მიმართულების რეკომენდაციებს და სთავაზობს ალტერნატიულ გზებს. ამიტომ, თუკი გვსურს ვიყოთ ბაზრის ლიდერები, გვაქვს პრეტენზია კონკურენცია გავეწიოთ სხვებს საჭიროა ხარისხის სისტემას მივცეთ განვითარებისა და სწორი საქმიანობის საშუალება, ვენდოთ, მაგრამ შევამოწმოთ.

დაკვნაში ასევე შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ რამდენიმე პუნქტი აუდიტის სარგებლის შესახებ თუ რას უწყობს ხელს:

- მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველია;
- ტრენინგების საჭიროებების გამოვლენა;
- ინფრასტრუქტურის დიაგნოსტიკა;
- მომხმარებლის კმაყოფილების დადგენა;
- კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა.

ბიბლიოგრაფია:

1. ნ. სრესელი, „აუდიტი“ (ლექციების კურსი), გამ. „თსუ“, 2013
2. ნ. ყაზახაშვილი, „სამედიცინო მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფა, მართვა და გაუმჯობესება“, გამომცემლობა თსუ, 2019,

3. საქართველოს მთავრობის განკარგულება # 1016 „შიდა აუდიტორთა ეთიკის კოდექსის დამტკიცების შესახებ“. 30 ივლისი, 2010.
4. ISO 9001:2015 - ხარისხის მენეჯმენტის სისტემები-მოთხოვნები.
5. ISO 19011:2011 - სახელმძღვანელოები ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის აუდიტისთვის.