IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
Volume 22 Issue 01 IYUN 2026

VAZIRLIK VA IDORALAR ICHKI AUDIT XIZMATLARI TOMONIDAN SAMARADORLIK INDIKATORLARI IJROSINI BAHOLASHNI TAKOMILLASHTIRISH

Palvannazarov Jasurbek Ilxamovich

O‘zbekiston Respublikasi

Bank-moliya akademiyasi magistranti

E-mail: jasurpalvannazarov@gmail.com

Annotatsiya: Ushbu maqolada vazirlik va idoralar ichki audit xizmatlari tomonidan samaradorlik indikatorlari ijrosini baholash amaliyotini takomillashtirish masalalari yoritilgan. Tadqiqotda davlat moliyasini boshqarish tizimida natijadorlikka yo‘naltirilgan yondashuvning kuchayishi, ichki auditning samaradorlik indikatorlari ijrosini baholashdagi roli, mavjud muammolar va ularni bartaraf etish yo‘nalishlari tahlil qilingan. 2025–2030-yillarda davlat moliyasini boshqarish tizimini takomillashtirish strategiyasi, davlat moliyasi sohasida xavflarni boshqarish tartibi hamda ichki nazorat tizimini rivojlantirish bo‘yicha normativ hujjatlar asosida ichki audit xizmatlari faoliyatida KPI, risk indikatorlari, monitoring va hisobot berish mexanizmlarini kuchaytirish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: ichki audit, samaradorlik indikatorlari, KPI, byudjet tashkilotlari, vazirlik va idoralar, davlat moliyasi, ichki nazorat, risklarga asoslangan audit, natijadorlik, monitoring.

Abstract: This article examines the improvement of performance indicator assessment by internal audit services of ministries and agencies. The study analyzes the growing importance of results-oriented public financial management, the role of internal audit in evaluating the implementation of performance indicators, current challenges, and possible solutions. Based on the Strategy for Improving Public Financial Management for 2025–2030, the regulation on risk management in public finance, and the concept for improving internal control systems, the article proposes practical recommendations for strengthening KPI-based assessment, risk indicators, monitoring, and reporting mechanisms in internal audit activities.

Keywords: internal audit, performance indicators, KPI, budget organizations, ministries and agencies, public finance, internal control, risk-based audit, effectiveness, monitoring.

Kirish

Bugungi kunda davlat moliyasini boshqarish tizimida asosiy e’tibor mablag‘larning faqat qonuniy va maqsadli sarflanishiga emas, balki ularning aniq natija berishiga ham qaratilmoqda. Vazirlik va idoralar tomonidan amalga oshirilayotgan dasturlar, davlat xizmatlari, investitsiya loyihalari va byudjet xarajatlari belgilangan maqsadli ko‘rsatkichlar orqali baholanadi. Shu sababli samaradorlik indikatorlari ijrosini baholash ichki audit xizmatlari faoliyatining muhim yo‘nalishlaridan biriga aylanmoqda.

O‘zbekiston Respublikasida 2025-yilda qabul qilingan muhim normativ hujjatlar davlat moliyasini natijadorlikka yo‘naltirish, xavflarni boshqarish va ichki nazorat tizimini takomillashtirish masalalariga alohida urg‘u berdi. Xususan, Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 8-apreldagi 210-son qarori bilan 2025–2030-yillarda davlat moliyasini boshqarish tizimini takomillashtirish strategiyasi tasdiqlandi. Strategiyada byudjet xarajatlari va davlat investitsiyalarining natijadorligini oshirish, o‘rta muddatli byudjetlashtirish va dasturiy byudjetlash amaliyotini rivojlantirish ustuvor yo‘nalish sifatida belgilangan.

Shuningdek, Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 29-apreldagi 279-son qarori bilan davlat moliyasi sohasida moliyaviy va boshqa xavflarni aniqlash, baholash hamda boshqarish tartibi belgilandi. Mazkur hujjat ichki audit xizmatlari uchun faqat xatolarni aniqlash emas, balki samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatuvchi xavflarni oldindan baholash va ularning oldini olish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish zaruratini kuchaytiradi.

Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 16-iyuldagi 446-son qarori bilan tasdiqlangan 2025–2027-yillarda respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarida ichki nazorat tizimini yanada takomillashtirish konsepsiyasi ham ichki nazorat, xavflarni boshqarish va xodimlar malakasini oshirish masalalarini dolzarb vazifa sifatida belgilaydi. Demak, vazirlik va idoralar ichki audit xizmatlari endilikda an'anaviy tekshiruvdan ko'ra ko'proq tahliliy, maslahat beruvchi va natijadorlikni baholovchi institut sifatida shakllanishi lozim.

Ushbu maqolaning maqsadi vazirlik va idoralar ichki audit xizmatlari tomonidan samaradorlik indikatorlari ijrosini baholashning amaldagi holatini tahlil qilish, mavjud muammolarni aniqlash hamda baholash jarayonini xalqaro standartlar va milliy islohotlar talablariga muvofiq takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Adabiyotlar sharhi

Ichki audit va samaradorlik indikatorlari ijrosini baholash masalalari xalqaro amaliyotda davlat moliyasini boshqarish, ichki nazorat, risk-menejment va samaradorlik auditi bilan bog'liq holda o'rganiladi. Institute of Internal Auditors tomonidan 2024-yilda e'lon qilingan Global Internal Audit Standards hujjatida ichki audit tashkilotning boshqaruv, risklarni boshqarish va nazorat jarayonlarini baholash hamda ularni takomillashtirishga yordam beruvchi mustaqil va obyektiv faoliyat sifatida talqin qilinadi.

INTOSAI tomonidan ishlab chiqilgan samaradorlik auditi bo'yicha standart va qo'llanmalarda davlat sektorida iqtisodiylik, samaradorlik va natijadorlik tamoyillarini baholash muhimligi ko'rsatib o'tilgan. Mazkur yondashuv ichki audit xizmatlari uchun ham dolzarb bo'lib, vazirlik va idoralarda belgilangan indikatorlar amalda qanday natija berganini tahlil qilish imkonini beradi.

Jahon banki tomonidan ishlab chiqilgan ichki audit samaradorligi indikatorlari bo'yicha uslubiy materiallarda ichki audit faoliyatini baholashda audit rejasining bajarilishi, tavsiyalar ijrosi, manfaatdor tomonlar qoniqishi, xodimlar malakasi, audit natijalarining boshqaruv qarorlariga ta'siri kabi ko'rsatkichlardan foydalanish tavsiya etiladi. Bu yondashuv ichki audit xizmatining o'z samaradorligini baholash bilan birga, vazirlik va idoralardagi dasturlar natijadorligini tahlil qilishda ham qo'llanishi mumkin.

Ilmiy tadqiqotlarda samaradorlik monitoringi va ichki audit o'rtasidagi bog'liqlik alohida ta'kidlanadi. Masalan, jamoat sektorida ichki audit faoliyati uchun minimal indikatorlar majmuasini belgilash, indikatorlarni muntazam monitoring qilish va ularning natijalarini yuqori boshqaruvga taqdim etish audit sifati va hisobdorlikni oshirishi qayd etilgan.

O'zbekiston sharoitida bu masala ayniqsa dolzarbdir, chunki byudjet mablag'lari natijadorligini oshirish, davlat dasturlari ijrosini monitoring qilish va vazirlik-idoralarning mas'uliyatini kuchaytirish 2025–2030-yillarga mo'ljallangan davlat moliyasini boshqarish strategiyasining asosiy maqsadlaridan biri hisoblanadi. Shuning uchun ichki audit xizmatlari samaradorlik indikatorlarini baholashda faqat hisobotdagi raqamlarni tekshirish bilan cheklanmasdan, indikatorlarning mazmuni, maqsadga mosligi, o'lchov usuli va real ijtimoiy-iqtisodiy natijaga ta'sirini ham tahlil qilishi zarur.

Asosiy va tahliliy qism

Vazirlik va idoralarda samaradorlik indikatorlari davlat dasturlari, strategik maqsadlar, byudjet xarajatlari, davlat xizmatlari sifati va loyiha natijalarini baholash uchun qo‘llaniladi. Bunday indikatorlar odatda miqdoriy va sifat ko‘rsatkichlari shaklida bo‘ladi. Masalan, davlat xizmatining qamrovi, xarajat birligiga erishilgan natija, xizmat ko‘rsatish muddati, foydalanuvchilar qoniqishi, byudjet mablag‘lari o‘zlashtirilishi va maqsadli guruhga yetib borish darajasi shular jumlasidandir.

Ichki audit xizmatlari ushbu indikatorlar ijrosini baholashda uch asosiy vazifani bajaradi. Birinchidan, indikatorlarning to‘g‘ri tanlanganini va strategik maqsadga mosligini baholaydi. Ikkinchidan, indikatorlar bo‘yicha hisobotlarda keltirilgan ma’lumotlarning ishonchliligini tekshiradi. Uchinchidan, indikatorlar bajarilishi real natijaga olib kelgan yoki kelmaganini aniqlaydi. Shu bois ichki audit xulosasi vazirlik yoki idora rahbariyati uchun boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muhim axborot manbai bo‘lib xizmat qiladi.

Amaldagi tajribada ayrim vazirlik va idoralarda samaradorlik indikatorlari ko‘proq rasmiy hisobot talabi sifatida shakllantiriladi. Natijada indikatorlar tashkilot faoliyatining haqiqiy natijadorligini to‘liq aks ettirmaydi. Ba’zan indikatorlar faqat bajarilgan tadbirlar soni yoki o‘zlashtirilgan mablag‘ hajmi bilan cheklanadi. Biroq samaradorlikni baholashda asosiy e’tibor xarajatlar natijasida qanday ijtimoiy, iqtisodiy yoki boshqaruv samarasi yuzaga kelganiga qaratilishi lozim.

Ichki audit xizmatlari tomonidan samaradorlik indikatorlari ijrosini baholashda risklarga asoslangan yondashuvdan foydalanish maqsadga muvofiq. Bunda avvalo indikatorlar ijrosiga salbiy ta’sir ko‘rsatuvchi asosiy xavflar aniqlanadi. Masalan, ma’lumotlar bazalarining integratsiyalashmaganligi, hisobot ma’lumotlarining qo‘lda shakllantirilishi, mas’ul xodimlar malakasining yetarli emasligi, indikatorlar uchun aniq hisoblash metodikasining mavjud emasligi yoki maqsadli ko‘rsatkichlarning real imkoniyatlarga mos belgilanmagani bunday xavflar qatoriga kiradi.

2025-yil 29-apreldagi 279-son qaror bilan tasdiqlangan tartib davlat moliyasi sohasida xavflarni aniqlash, baholash, xavflar reyestrini yuritish, monitoring qilish va xavflarni kamaytirish choralarini belgilaydi. Ushbu talablar samaradorlik indikatorlari ijrosini baholash jarayoniga ham tatbiq etilishi mumkin. Ya’ni har bir muhim indikator bo‘yicha xavf darajasi, xavf sababi, ehtimoli, ta’siri va kamaytirish chorasi belgilanishi lozim.

Vazirlik va idoralar ichki audit xizmatlari indikatorlar ijrosini baholashda hujjatlarni o‘rganish, ma’lumotlar bazalarini solishtirish, tanlab tekshirish, intervyu, kuzatuv, tahliliy amallar, trend tahlili va benchmarking usullaridan foydalanishi mumkin. Ayniqsa, bir nechta axborot manbalarini o‘zaro solishtirish hisobot ma’lumotlarining ishonchliligini aniqlashda muhim ahamiyatga ega.

Masalan, ta’lim, sog‘liqni saqlash, ijtimoiy himoya yoki infratuzilma sohalarida indikatorlar ijrosini baholashda faqat moliyaviy hisobot bilan cheklanish yetarli emas. Ichki audit xizmatlari yakuniy natija va foydalanuvchi darajasidagi o‘zgarishlarni ham ko‘rib chiqishi zarur. Bu esa samaradorlik indikatorlari ijrosini baholashni moliyaviy nazoratdan kengroq, ya’ni natijadorlik auditi darajasiga olib chiqadi.

Quyidagi jadvalda vazirlik va idoralarda ichki audit xizmatlari tomonidan samaradorlik indikatorlari ijrosini baholashda qo‘llanishi mumkin bo‘lgan asosiy yo‘nalishlar, baholash mezonlari va kutilayotgan natijalar umumlashtirilgan.

1-jadval

Vazirlik va idoralarda samaradorlik indikatorlari ijrosini baholash yo‘nalishlari

Baholash yo‘nalishi	**Ichki audit tekshiradigan jihatlar**	**Kutilayotgan natija**
Indikatorning maqsadga mosligi	Ko‘rsatkich strategik maqsad, dastur va byudjet xarajati bilan bog‘langanmi	Natijaga yo‘naltirilgan rejalashtirish kuchayadi
Hisoblash metodikasi	Formula, ma’lumot manbasi va mas’ul ijrochi aniq belgilanganmi	Hisobotlarda xatoliklar kamayadi
Ma’lumotlar ishonchliligi	Birlamchi hujjatlar, axborot tizimlari va hisobotlar o‘zaro mos keladimi	Shaffoflik va hisobdorlik ortadi
Risklarni baholash	Indikator ijrosiga ta’sir qiluvchi moliyaviy, tashkiliy va axborot xavflari aniqlanganmi	Xavflarni erta aniqlash imkoniyati yaratiladi
Tavsiyalar ijrosi	Ichki audit tavsiyalari bo‘yicha amaliy choralar bajarilganmi	Audit natijadorligi va boshqaruv sifati oshadi

Manba: *muallif tomonidan Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 8-apreldagi 210-son, 2025-yil 29-apreldagi 279-son va 2025-yil 16-iyuldagi 446-son qarorlari hamda IIA Global Internal Audit Standards talablarini umumlashtirish asosida tuzilgan.*

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, samaradorlik indikatorlari ijrosini baholash birgina reja bajarilgan yoki bajarilmaganini qayd etishdan iborat emas. Ichki audit indikatorning maqsadga muvofiqligi, hisoblash metodikasi, ma’lumotlar sifati, xavflar va tavsiyalar ijrosini kompleks baholashi kerak. Bu yondashuv vazirlik va idoralarda natijaga yo‘naltirilgan boshqaruvni kuchaytiradi.

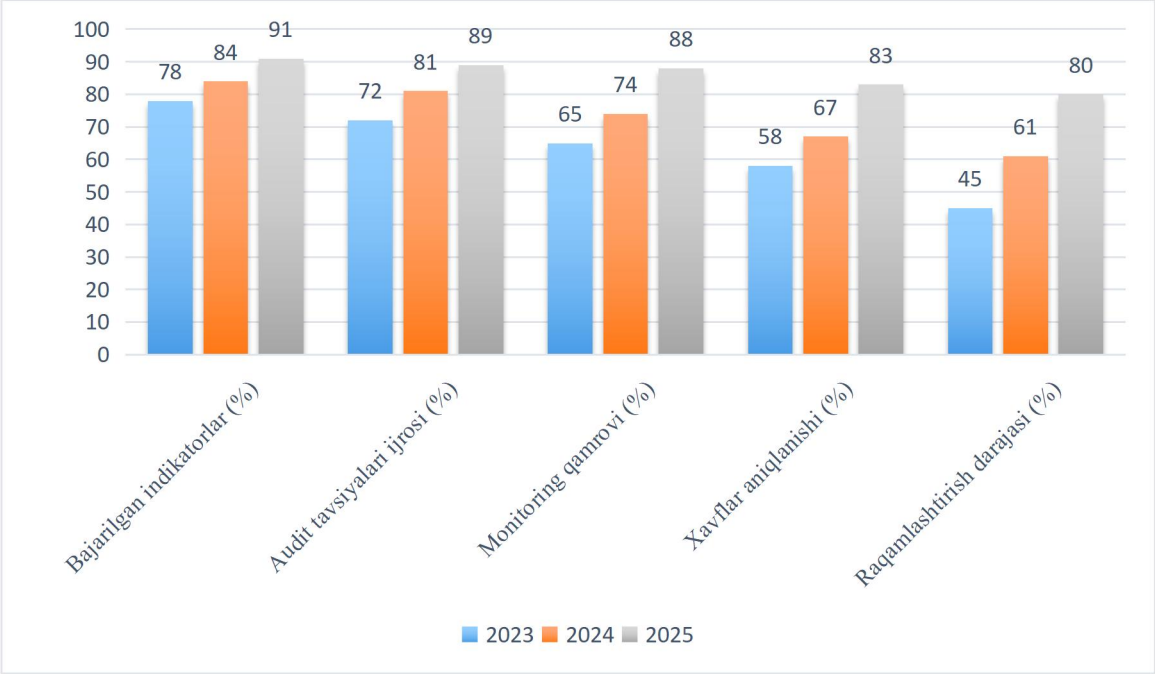
Samaradorlik indikatorlarini baholashda ichki audit xizmatlarining yana bir muhim vazifasi – indikatorlarning manipulyatsiya qilinish ehtimolini kamaytirishdir. Amaliyotda ayrim hollarda oson bajariladigan indikatorlar tanlanadi yoki indikatorlar natijani emas, faqat jarayonni aks ettiradi. Masalan, “o‘tkazilgan seminarlar soni” ko‘rsatkichi xodimlar malakasi haqiqatda oshganini ko‘rsatmasligi mumkin. Shu sababli ichki audit har bir indikatorning foydali boshqaruv axboroti berishini baholashi zarur.

Ichki audit samaradorlik indikatorlari ijrosini baholashda indikatorlarni uch guruhga ajratib tahlil qilishi mumkin: kirish resurslari indikatorlari, jarayon indikatorlari va natija indikatorlari. Kirish indikatorlari ajratilgan mablag‘, xodimlar soni yoki texnik resurslarni ifodalaydi. Jarayon indikatorlari bajarilgan tadbirlar, ko‘rsatilgan xizmatlar yoki amalga oshirilgan ishlar hajmini ko‘rsatadi. Natija indikatorlari esa aholiga, iqtisodiyotga yoki tashkilot faoliyatiga ta’sirini aks ettiradi.

Eng muhim masala natija indikatorlarini kuchaytirishdir. Chunki byudjet mablag‘larining samaradorligi ko‘p hollarda sarflangan mablag‘ miqdori bilan emas, balki shu mablag‘ orqali erishilgan real o‘zgarish bilan belgilanadi. Shu nuqtayi nazardan, ichki audit xizmatlari vazirlik va idoralarda indikatorlar tizimini qayta ko‘rib chiqish, ortiqcha rasmiy ko‘rsatkichlarni qisqartirish va natijani aks ettiruvchi KPIlar ulushini oshirish bo‘yicha tavsiyalar berishi mumkin.

2025–2030-yillarda davlat moliyasini boshqarish tizimini takomillashtirish strategiyasida byudjet xarajatlari va davlat investitsiyalarining natijadorligini oshirish, davlat moliyasini boshqarishning ochiqligi va shaffofligini ta’minlash, fiskal xatarlarni baholash kabi yo‘nalishlar belgilangan [1]. Bu vazifalarni amalga oshirishda vazirlik va idoralar ichki audit xizmatlari faoliyatining sifat jihatdan yangi bosqichga ko‘tarilishi zarur.

Ichki audit xizmatlari tomonidan samaradorlik indikatorlarini baholashda raqamli texnologiyalarni joriy etish alohida ahamiyatga ega. Indikatorlar bo‘yicha ma’lumotlar elektron tizimlarda shakllantirilsa, ichki audit real vaqt rejimida monitoring olib borishi, keskin og‘ishlarni aniqlashi va riskli yo‘nalishlarni tezkor belgilashi mumkin. Bu inson omiliga bog‘liq xatolarni kamaytiradi va audit jarayonining samaradorligini oshiradi.



1-rasm. Vazirlik va idoralar ichki audit xizmatlari tomonidan samaradorlik indikatorlari ijrosining o‘zgarish dinamikasi

Manba: *Jadval ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.*

Diagramma ma’lumotlari vazirlik va idoralarda ichki audit xizmatlari faoliyatining samaradorligini baholashda qo‘llaniladigan asosiy indikatorlarning 2023–2025-yillardagi shartli dinamikasini aks ettiradi. Tahlil natijalariga ko‘ra, audit tavsiyalarining bajarilish darajasi, monitoring qamrovi, xavflarni aniqlash samaradorligi hamda raqamlashtirish ko‘rsatkichlarida ijobiy o‘sish kuzatilgan. Bu esa ichki audit xizmatlarining risklarga asoslangan yondashuvni qo‘llashi va samaradorlik indikatorlari monitoringini takomillashtirish natijasida nazorat tizimi sifat jihatdan rivojlanayotganligini ko‘rsatadi.

Xulosa

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, vazirlik va idoralar ichki audit xizmatlari tomonidan samaradorlik indikatorlari ijrosini baholash davlat moliyasini boshqarish tizimining muhim elementi hisoblanadi. Mazkur jarayon byudjet mablag‘larining faqat sarflanishini emas, balki ular orqali erishilgan real natijalarni baholash imkonini beradi.

2025-yilda qabul qilingan 210-son, 279-son va 446-son hukumat qarorlari davlat moliyasi, xavflarni boshqarish va ichki nazorat tizimini yangi bosqichga olib chiqishga qaratilgan. Ushbu hujjatlar ichki audit xizmatlari oldiga samaradorlik indikatorlarini tahlil qilish, xavflarni baholash va natijadorlikni oshirishga qaratilgan tavsiyalar ishlab chiqish vazifasini qo‘ymoqda.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, amaliyotda indikatorlarning formal xarakterga egaligi, hisoblash metodikasining noaniqligi, ma’lumotlar bazalarining integratsiyalashmaganligi, audit tavsiyalarining to‘liq bajarilmasligi va auditorlar malakasining yetarli emasligi kabi muammolar mavjud. Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun yagona metodologiya, raqamli monitoring, indikatorlar pasporti va risklarga asoslangan audit yondashuvini keng joriy etish zarur.

Ichki audit xizmatlari samaradorlik indikatorlari ijrosini xolis va tizimli baholagan taqdirda, vazirlik va idoralarda natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv kuchayadi, byudjet xarajatlarining samaradorligi oshadi hamda davlat dasturlarining real ijtimoiy-iqtisodiy ta’sirini baholash imkoniyati kengayadi.

Takliflar:

1. Vazirlik va idoralarda samaradorlik indikatorlari bo‘yicha yagona “indikator pasporti” tizimini joriy etish lozim. Unda indikatorning maqsadi, hisoblash formulasi, ma’lumot manbasi, mas’ul ijrochi va tekshirish tartibi aniq belgilanadi.

2. Ichki audit xizmatlari yillik audit rejalarini risklarga asoslangan yondashuv asosida tuzishi, yuqori moliyaviy hajm va ijtimoiy ahamiyatga ega indikatorlarni ustuvor baholashi zarur.

3. Samaradorlik indikatorlari bo‘yicha hisobot ma’lumotlarini elektron tizimlar orqali avtomatik shakllantirish va ichki audit uchun real vaqt rejimida monitoring qilish imkoniyatini yaratish maqsadga muvofiq.

4. Ichki audit tavsiyalarining bajarilishi bo‘yicha alohida elektron monitoring reyestrini yuritish, bajarilmagan tavsiyalar sabablarini rahbariyatga muntazam taqdim etish kerak.

5. Ichki auditorlar uchun samaradorlik auditi, KPI tahlili, data-analitika, risk-menejment va xalqaro ichki audit standartlari bo‘yicha doimiy malaka oshirish kurslarini tashkil etish zarur.

6. Vazirlik va idoralarda indikatorlar tizimi qayta ko‘rib chiqilib, jarayon ko‘rsatkichlari bilan bir qatorda real natija va ta’sirni aks ettiruvchi KPIlar ulushi oshirilishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 8-apreldagi 210-son qarori “2025–2030-yillarda davlat moliyasini boshqarish tizimini takomillashtirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”. https://lex.uz/uz/docs/-7469803
2. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 29-apreldagi 279-son qarori “Davlat moliyasi sohasida xavflarni boshqarish tizimini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”. https://lex.uz/uz/docs/-7503919
3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 16-iyuldagi 446-son qarori “2025–2027-yillarda respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarida ichki nazorat

tizimini yanada takomillashtirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”. https://lex.uz/uz/docs/-7632930

4. Institute of Internal Auditors. Global Internal Audit Standards. 2024. https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/
5. INTOSAI. GUID 3910: Central Concepts for Performance Auditing. 2019. https://www.issai.org/pronouncements/guid-3910-central-concepts-for-performance-auditing/
6. World Bank. Internal Audit Key Performance Indicators. Public Sector Internal Audit Guidance. https://documents1.worldbank.org/curated/en/840271546848703532/pdf/Internal-Audit-Key-Performance-Indicators.pdf
7. Dascălu E.D. Performance Management and Monitoring of Internal Audit for the Public Sector. Amfiteatru Economic, 2016.
8. OECD. Internal Control and Risk Management for Public Integrity in the Public Sector. OECD Publishing.