

RAHBAR KADRLAR MALAKASINI OSHIRISH TIZIMIDA MOLIVAVIY RISKLARNI BOSHQARISH VA AUDIT MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Ismoilov Shuxrat Abdusoat o'g'li,

*Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va
malakasini oshirish instituti mustaqil tadqiqotchi*

E-mail: moliya@bimm.uz

Annotatsiya. Ushbu maqolada rahbar kadrlar malakasini oshirish tizimida moliyaviy risklarni boshqarish va audit mexanizmlarini takomillashtirish masalalari o'rganilgan. Tadqiqotda O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy nazorat va ichki audit tizimining hozirgi holati tahlil qilingan, COSO ERM freymvorki asosida risklarni boshqarishning zamonaviy yondashuvlari ko'rib chiqilgan. Tadqiqot natijasida rahbar kadrlarning moliyaviy savodxonligini oshirish va audit kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: moliyaviy risk, ichki audit, malaka oshirish, COSO ERM, boshqaruv kadrlari, moliyaviy nazorat, oliy ta'lim, audit mexanizmi, risk-menejment, kasbiy kompetensiya.

Аннотация. В данной статье исследованы вопросы управления финансовыми рисками и совершенствования аудиторских механизмов в системе повышения квалификации руководящих кадров. Проанализировано текущее состояние финансового контроля и внутреннего аудита в высших учебных заведениях Узбекистана, рассмотрены современные подходы к управлению рисками на основе концепции COSO ERM. Разработаны рекомендации по повышению финансовой грамотности руководящих кадров и развитию аудиторских компетенций.

Ключевые слова: финансовый риск, внутренний аудит, повышение квалификации, COSO ERM, управленческие кадры, финансовый контроль, высшее образование, аудиторский механизм, риск-менеджмент, профессиональная компетенция.

Abstract. This article examines the issues of financial risk management and improvement of audit mechanisms in the system of professional development of managerial staff. The current state of financial control and internal audit in higher education institutions of Uzbekistan is analyzed, and modern approaches to risk management based on the COSO ERM framework are considered. Recommendations for improving the financial literacy of managerial staff and developing audit competencies have been developed.

Keywords: financial risk, internal audit, professional development, COSO ERM, managerial staff, financial control, higher education, audit mechanism, risk management, professional competence.

Kirish. O'zbekiston Respublikasida oliy ta'lim tizimini tubdan isloh qilish jarayonida ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligini ta'minlash, byudjet mablag'laridan oqilona foydalanish va ichki moliyaviy nazorat tizimini kuchaytirish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli "2022–2026 yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni oliy ta'lim muassasalarini bosqichma-bosqich o'zini o'zi moliyalashtirish tizimiga o'tkazish va ularning moliyaviy barqarorligini ta'minlash vazifasini belgilab bergan [1].

Bugungi kunda oliy ta'lim muassasalari oldida turgan muhim muammolardan biri – moliyaviy resurslarni boshqarishda yuzaga keladigan risklarni o'z vaqtida aniqlash, baholash va ularga qarshi samarali choralar ko'rish hisoblanadi. Bunday risklarga byudjet mablag'larining noto'g'ri taqsimlanishi, moliyaviy hisobotlardagi xatolar, korrupsion

holatlar, mablag'lardan maqsadsiz foydalanish kabi holatlar kiradi. Mazkur muammolarni hal etishda ichki audit tizimi muhim rol o'ynaydi [2].

Shu bilan birga, oliy ta'lim tizimida rahbar kadrlarning moliyaviy risklarni boshqarish va audit sohasidagi bilim va ko'nikmalari yetarli darajada shakllantrilmaganligi kuzatilmoqda. Rahbar kadrlar malakasini oshirish tizimida ushbu yo'nalishga alohida e'tibor qaratish zarurati mavjud. Xalqaro tajribada COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tomonidan ishlab chiqilgan korxonalar risklarini boshqarish freymvorki (Enterprise Risk Management – ERM) keng qo'llanilmoqda [3]. Ushbu tadqiqotning maqsadi rahbar kadrlar malakasini oshirish tizimida moliyaviy risklarni boshqarish va audit mexanizmlarini takomillashtirishning ilmiy-nazariy asoslarini o'rganish hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Adabiyotlar tahlili. Moliyaviy risklarni boshqarish masalasi xalqaro ilmiy adabiyotlarda keng yoritilgan. COSO tashkiloti tomonidan 2017-yilda yangilangan ERM freymvorki beshta asosiy komponent – boshqaruv va madaniyat, strategiya va maqsadlarni belgilash, samaradorlik, qayta ko'rib chiqish va takomillashtirish, axborot, kommunikatsiya va hisobot berish – asosida risklarni boshqarishni tashkil etishni tavsiya qiladi [3]. Ushbu freymvork audit tashkilotlari tomonidan global miqyosda qabul qilingan bo'lib, risklarni boshqarish jarayonlarini yaratish, rivojlantirish va uzluksiz takomillashtirishda muhim ahamiyatga ega [4].

Xalqaro Moliya Korporatsiyasi (IFC) O'zbekistonda risklarni boshqarish sohasida rasmiy ta'lim va sertifikatlash dasturlarini joriy etish zarurligini ta'kidlagan. Ushbu tashkilot tomonidan amalga oshirilgan loyiha bank va mikromoliya tarmoqlarida moliyaviy risklarni samarali aniqlash va kamaytirish uchun buxgalteriya, audit va IT bo'linmalari mutaxassislarining bilim va ko'nikmalarini oshirishga qaratilgan [5].

O'zbekistonlik olimlar tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda ta'lim tizimida ichki auditning hozirgi holati tahlil qilingan. Xususan, Abdurahmonov (2020) O'zbekistonda byudjet tashkilotlarida ichki auditni xalqaro standartlarga muvofiqlashtirish zarurligini asoslab bergan. Mirzayev (2022) esa zamonaviy ichki audit tizimida risk-menejmentning muhim o'rin tutishi kerakligini ta'kidlagan [6]. Burxanov (2019) korxonalar moliyaviy barqarorligining nazariy va amaliy jihatlarini tadqiq qilib, moliyaviy risklarni boshqarishning zamonaviy usullarini taklif etgan [7].

Shu bilan birga, oliy ta'lim muassasalarida buxgalteriya hisobi va ichki audit amaliyotini mustahkamlash bo'yicha so'nggi tadqiqotlar naqd pul asosidagi hisobdan hisoblash asosidagi buxgalteriya usullariga o'tish, xalqaro standartlarga (IPSAS, IFRS) muvofiqlashtirish, ichki audit mustaqilligini kuchaytirish va auditorlarning kasbiy tayyorgarligini oshirish zarurligini ko'rsatgan [8].

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqotda quyidagi metodologik yondashuvlardan foydalanilgan: ilmiy adabiyotlar va normativ-huquqiy hujjatlarni tahlil qilish usuli, qiyosiy tahlil usuli (O'zbekiston va xorijiy mamlakatlar tajribasini solishtirish), tizimli tahlil usuli (moliyaviy risklarni boshqarish va audit tizimini yaxlit o'rganish), hamda induksiya va

deduksiya usullari. Tadqiqotda 2020–2025 yillardagi milliy va xalqaro manbalar, Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, OECD va UNESCO ma'lumotlari foydalanilgan.

Tahlillar va natijalar. Oliy ta'lim tizimida moliyaviy risklarning asosiy turlari: Tadqiqot natijalarida oliy ta'lim muassasalarida uchraydigan moliyaviy risklarning quyidagi asosiy turlari aniqlangan: birinchidan, byudjet risklari – davlat byudjeti mablag'larining rejadagidan kam ajratilishi yoki kechikishi, byudjet intizomining buzilishi; ikkinchidan, operatsion risklar – moliyaviy operatsiyalarni amalga oshirishdagi xatolar, texnik nosozliklar, xodimlarning malakasizligi; uchinchidan, huquqiy risklar – moliyaviy qonunchilikdagi o'zgarishlar, normativ-huquqiy talablarga rioya qilmaslik; to'rtinchidan, korrupsion risklar – mablag'lardan maqsadsiz foydalanish, lavozim vakolatlaridan suiiste'mol qilish; beshinchidan, hisobot risklari – moliyaviy hisobotlardagi noto'g'riliklar va axborot yetishmasligi [2.8].

O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida mavjud ichki nazorat tizimining tahlili shuni ko'rsatdiki, ko'pgina muassasalarda ichki audit xizmati rasmiy ravishda tashkil etilgan bo'lsa-da, uning mustaqilligi va samaradorligi yetarli darajada ta'minlanmagan. Xususan, ichki auditorlarning kasbiy malakasi hamda zamonaviy audit usullaridan foydalanish darajasi past ekanligi aniqlangan. Shuningdek, risklarga asoslangan audit yondashuvi ko'pgina muassasalarda joriy etilmaganligi kuzatilgan [6.8].

COSO ERM freymvorki asosida moliyaviy risklarni boshqarish modeli. Tadqiqotda COSO ERM freymvorkining oliy ta'lim tizimiga adaptatsiyalangan modeli ishlab chiqilgan. Mazkur model quyidagi beshta komponentni o'z ichiga oladi. Birinchi komponent – boshqaruv va madaniyat: oliy ta'lim muassasasi rahbariyatida moliyaviy risklarni boshqarish madaniyatini shakllantirish, mas'uliyat taqsimoti va axloqiy qadriyatlarni mustahkamlashni nazarda tutadi. Ikkinchi komponent – strategiya va maqsadlarni belgilash: muassasa strategik rejalarida moliyaviy risklarni hisobga olish, risk-appetitni belgilash va uni strategik maqsadlarga moslashtirish jarayonini o'z ichiga oladi. Uchinchi komponent – samaradorlik: risklarni aniqlash, baholash va ularga javob berish choralarini ishlab chiqish, shu jumladan risklarning yuzaga kelish ehtimoli va ta'sirini baholashni qamrab oladi [3.4].

To'rtinchi komponent – qayta ko'rib chiqish va takomillashtirish: risklarni boshqarish tizimining samaradorligini muntazam monitoring qilish va zarur tuzatishlar kiritishni ko'zda tutadi. Beshinchi komponent – axborot, kommunikatsiya va hisobot berish: moliyaviy risklarga oid axborotni o'z vaqtida to'plash, uzatish va manfaatdor tomonlarga yetkazish tizimini shakllantirishni anglatadi. Ushbu model oliy ta'lim muassasalari rahbarlariga moliyaviy risklarni tizimli ravishda boshqarish imkoniyatini beradi va audit mexanizmlarining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi [3].

Rahbar kadrlar malakasini oshirish dasturlarini takomillashtirish. Tadqiqot natijalarida rahbar kadrlar malakasini oshirish dasturlariga moliyaviy risklarni boshqarish va audit mexanizmlariga oid quyidagi modullarni kiritish taklif etilgan. Birinchi modul – moliyaviy risklarning nazariy asoslari: risklarning turlari, tasnifi, baholash usullari,

xalqaro standartlar (ISO 31000, COSO ERM) bilan tanishish. Ikkinchi modul – ichki audit asoslari va amaliyoti: audit jarayonining bosqichlari, audit dalillarini to‘plash usullari, audit hisobotini tuzish, xalqaro audit standartlari (ISA). Uchinchi modul – raqamli texnologiyalar va audit: axborot tizimlari auditi, raqamli moliyaviy nazorat vositalari, sun‘iy intellekt va analitika yordamida moliyaviy nomuvofiqliklarni aniqlash [9, 10].

To‘rtinchi modul – moliyaviy hisobot va shaffoflik: xalqaro moliyaviy hisobot standartlari (IFRS, IPSAS), moliyaviy hisobotlarni tahlil qilish usullari, shaffoflik tamoyillari. Beshinchi modul – korrupsiyaga qarshi kurash va etika: moliyaviy faoliyatda axloqiy me‘yorlar, manfaatlar to‘qnashuvi, firibgarlikni aniqlash va oldini olish mexanizmlari. Mazkur modullar an‘anaviy auditoriya darslaridan tashqari, amaliy mashg‘ulotlar, keys-stadi usullari va masofaviy ta‘lim platformalari orqali ham o‘tkazilishi maqsadga muvofiq [9].

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasining qayta tashkil etilishi va 2025-yil 1-oktabrdan davlat xizmatidagi rahbarlar malakasini oshirish bo‘yicha qisqa muddatli kurslarning joriy etilishi yuqoridagi taklif etilgan modullarni amaliyotga tatbiq etish uchun qulay tashkiliy asos yaratadi. Shuningdek, Bank-moliya akademiyasida iqtisodiyot sohasidagi mutaxassislarni qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimi mavjudligi ham mazkur dasturlarni amalga oshirish uchun institutional imkoniyatlarni kengaytiradi [12].

Tadqiqot natijalarini muhokama qilar ekanmiz, oliy ta‘lim muassasalarida moliyaviy risklarni boshqarish va audit tizimining samaradorligini oshirishning bir nechta muhim jihatlari ajralib turadi. Avvalo, mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekiston oliy ta‘lim muassasalarida ichki audit tizimi rivojlanishning boshlang‘ich bosqichida turadi. Ko‘pgina muassasalarda audit faoliyati asosan moliyaviy operatsiyalarning qonuniyligini tekshirish bilan cheklangan bo‘lib, risklarga asoslangan audit yondashuvi yetarli darajada joriy etilmagan [6].

COSO ERM freymvorkini oliy ta‘lim tizimiga moslashtirish bir qator afzalliklarga ega. Birinchidan, bu freymvork tizimli yondashuvni ta‘minlaydi, ya‘ni risklarni alohida-alohida emas, balki bir butun tizim sifatida ko‘rib chiqish imkonini beradi. Ikkinchidan, strategik maqsadlar bilan risklarni boshqarish jarayonini o‘zaro bog‘lash orqali moliyaviy resurslardan samarali foydalanish imkoniyati ortadi. Uchinchidan, axborot va kommunikatsiya komponentlari orqali moliyaviy shaffoflik darajasi yaxshilanadi [4].

Biroq, ushbu freymvorkni tatbiq etishda bir qator qiyinchiliklar ham mavjud. Xususan, oliy ta‘lim muassasalari rahbar kadrlari orasida moliyaviy risklarni boshqarish va audit sohasidagi bilim va ko‘nikmalarning yetarli emasligi, malaka oshirish dasturlarida ushbu yo‘nalishga kam e‘tibor qaratilishi, raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasining pastligi hamda institutsional qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarining zaifligini keltirish mumkin. Nodavlat oliy ta‘lim muassasalarida esa audit tizimining standartlashtirilmaganligi, raqamli integratsiyaning sustligi va kasbiy tayyorgarlikning yetishmasligi alohida muammo sifatida ajralib turadi [10].

Xorijiy tajriba tahlili shuni ko'rsatadiki, Buyuk Britaniya, Germaniya, AQSh, Janubiy Koreya, Yaponiya va Finlyandiya kabi mamlakatlarda muvaffaqiyatli audit tizimlari raqamli vositalar integratsiyasi, audit mustaqilligi va kuchli huquqiy bazaga tayanadi. O'zbekiston uchun mazkur modellarni bosqichma-bosqich institutional islohot orqali moslashtirish nafaqat ta'lim sifatini oshirishga, balki jamoatchilikning ishonchini mustahkamlash va xalqaro obro'ni kuchaytirishga xizmat qiladi [10].

Xulosa. Tadqiqot natijalari quyidagi asosiy xulosalarni shakllantirish imkonini berdi. Birinchidan, O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy risklarni boshqarish va ichki audit tizimi hali yetarli darajada rivojlanmagan bo'lib, ko'pgina muassasalarda audit faoliyati faqat moliyaviy operatsiyalarning qonuniyligini tekshirish bilan cheklanmoqda. Ikkinchidan, COSO ERM freymvorki oliy ta'lim tizimida moliyaviy risklarni tizimli ravishda boshqarish uchun samarali asos bo'lib xizmat qilishi mumkin. Uchinchidan, rahbar kadrlar malakasini oshirish dasturlarida moliyaviy risklarni boshqarish va audit mexanizmlariga oid maxsus modullarni joriy etish zarur.

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi tavsiyalar ishlab chiqilgan: birinchidan, oliy ta'lim muassasalarida risklarga asoslangan ichki audit yondashuvini joriy etish va ichki auditorlarning kasbiy malakasini muntazam oshirib borish; ikkinchidan, malaka oshirish dasturlariga moliyaviy risklarni boshqarish, ichki audit, raqamli moliyaviy nazorat va antikorrupsion mexanizmlar bo'yicha maxsus modullarni kiritish; uchinchidan, naqd pul asosidagi hisobdan hisoblash asosidagi buxgalteriya usullariga bosqichma-bosqich o'tish va xalqaro moliyaviy hisobot standartlarini (IPSAS, IFRS) tatbiq etish; to'rtinchidan, sun'iy intellekt va analitika vositalaridan foydalangan holda moliyaviy nomuvofiqliklarni aniqlash tizimini joriy etish; beshinchidan, xalqaro akkreditatsiya tarmoqlari (EUA, ENQA) bilan hamkorlikni kengaytirish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli "2022–2026 yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. <https://lex.uz>
2. Ahmadjonov, K.B., & Yakubov, I.I. (2019). Audit asoslari. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. AICPA.
4. The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). Understanding the COSO Enterprise Risk Management Framework. IIA Learning Solutions.
5. International Finance Corporation (IFC). (2011). IFC Develops Risk Management in Uzbekistan to Boost Economic Growth and Performance. World Bank Group. <https://www.worldbank.org>
6. Mirzayev, D. (2022). Zamonaviy ichki audit tizimida risk-menejmentning o'rni. Insight Publishing. <https://insightpublishing.org>
7. Burxanov, A.U. (2019). Korxonalar moliyaviy barqarorligi: nazariya va amaliyot. Monografiya. Toshkent: Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi. 160 b.
8. Theoretical and methodological foundations of accounting and internal auditing practices within higher education institutions in Uzbekistan. (2025). World Journal of Advanced Research and Reviews, 26(02). <https://journalwjarr.com>

9. Xidirov, N.G., & Bozorboyev, A.A. (2019). Moliyaviy risklar nazariyasi. O'quv qo'llanma. Toshkent: Iqtisod-Moliya. 240 b.
10. Improving the Internal Audit System of Non-State Higher Education Institutions in Uzbekistan. (2025). Scientists.uz. <https://scientists.uz>
11. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasini tashkil etish to'g'risidagi Farmon. (2025). <https://lex.uz>
12. O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi. Kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash tartibi. <https://www.unprme.org>

