

ICHKI AUDIT NATIJALARINI BOSHQARUV QARORLARIGA INTEGRATSIYA QILISH VA SAMARADORLIKNI BAHOLASH MEXANIZMI

Yuldashev Xurshidbek Mamirjonovich

Namangan davlat texnika universiteti mustaqil tadqiqodchisi,

e-mail: x.yuldashev@hamkorbank.uz,

ORCID:0009-0005-5512-8161

<https://doi.org/10.5281/zenodo.22723450>

Qabul qilindi: 4-sentabr 2026-yil • Ma'qullandi: 11-sentabr 2026-yil • Nashr qilindi: 12-sentabr 2026-yil

Annotatsiya.

Tezisdagi ichki audit natijalarining bank boshqaruv qarorlariga integratsiyalashuvi masalasi tadqiq etilgan. Audit hisobotining "yopiq sikl"da qolib ketish muammosi tahlil qilinib, uni bartaraf etuvchi to'rt elementli integratsiya mexanizmi hamda samaradorlikni baholashning ko'rsatkichlar tizimi taklif etilgan.

Kalit so'zlar:

audit tavsiyalari, boshqaruv qarorlari, ildiz sabab tahlili, eskalatsiya, KPI, audit qo'mitasi, follow-up, QAIP.

Kirish.

Ichki auditning yakuniy qiymati aniqlangan kamchiliklar soni bilan emas, balki ular asosida qabul qilingan va amalga oshirilgan boshqaruv qarorlari bilan o'lchanadi. Amaliyotda esa keng tarqalgan hodisa — audit hisobotining "yopiq sikl"i: hisobot tayyorlanadi -> muhokama qilinadi -> protokol rasmiylashtiriladi -> arxivlanadi, biroq biznes-jarayonda real o'zgarish yuz bermaydi. Bazel qo'mitasining korporativ boshqaruv tamoyillarida Kuzatuv kengashi ichki audit topilmalarini o'z vaqtida ko'rib chiqishi va tuzatuvchi chora-tadbirlarning bajarilishini nazorat qilishi zarurligi belgilangan [1].

Integratsiya mexanizmining elementlari

Audit xulosasi kamchilikni qayd etish bilan cheklanmasdan, uning ildiz sababini aniqlashi shart. Amaliyotda ildiz sabablar odatda beshta kategoriyaga bo'linadi:

Kategoriya	Mazmuni	Tegishli boshqaruv qarori
Jarayon dizayni	Nazorat umuman ko'zda tutilmagan	Ichki hujjatni qayta ishlash
Bajarilish	Nazorat mavjud, lekin bajarilmagan	Intizomiy chora, qayta o'qitish
Kompetensiya	Xodim talabni bilmaydi/tushunmaydi	Ta'lim dasturi
Texnologiya	Tizim nazoratni qo'llab-quvvatlamaydi	IT-loyiha, byudjet ajratish
Motivatsiya	KPI tizimi noto'g'ri rag'batlantiradi	Rag'batlantirish tizimini qayta ko'rish

Faqat ildiz sabab aniqlangan holatdagina tavsiya boshqaruv qarori uchun yaroqli asosga aylanadi.

Tavsiyalar ahamiyat darajasi bo'yicha tasniflanadi va har bir daraja uchun bajarish muddati hamda eskalatsiya bosqichi belgilanadi:

Daraja	Muddat	Bajarilmasa — eskalatsiya
Kritik	30 kun	Darhol audit qo'mitasi va Kuzatuv kengashi
Yuqori	90 kun	Boshqaruv raisi, keyin audit qo'mitasi
O'rta	180 kun	Kurator rahbar darajasi
Past	12 oy	Navbatdagi auditda qayta tekshirish

Bo'linma rahbarlarining KPI tarkibiga audit tavsiyalarining o'z vaqtida bajarilishi ko'rsatkichi kiritilishi tavsiya etiladi. Bu tavsiyalarining bajarilishini "ixtiyoriy hamkorlik" holatidan boshqaruv majburiyati holatiga o'tkazadi.

Yillik audit natijalari umumlashtirilgan analitik hisobot shaklida biznes-reja, byudjet va risk-appetit hujjatlarini muhokama qilish jarayoniga kiritilishi lozim. Bu ichki auditni retrospektiv nazoratdan istiqbolli axborot manbaiga aylantiradi.

Samaradorlikni baholash ko'rsatkichlari tizimi

Ichki audit samaradorligini baholash uchun to'rt guruh ko'rsatkichni birgalikda qo'llash tavsiya etiladi:

Resurs ko'rsatkichlari: auditorlar sonining bank xodimlari umumiy soniga nisbati; sertifikatlangan mutaxassislar ulushi; auditorga to'g'ri keladigan yillik o'quv soatlari.

Jarayon ko'rsatkichlari: yillik rejaning bajarilish darajasi; yuqori riskli sohalar qamrovi; bitta audit topshirig'ining o'rtacha davomiyligi; ishchi hujjatlar sifatining ichki baholovi.

Natija ko'rsatkichlari: topilmalar soni va ularning ahamiyat darajasi bo'yicha taqsimoti; berilgan tavsiyalar soni; hisobotlarning audit qo'mitasi tomonidan baholanishi.

Yakuniy samara ko'rsatkichlari: tavsiyalarining belgilangan muddatda bajarilish ulushi; **takroriy kamchiliklar ulushi** (past bo'lishi ijobiy); audit natijasida oldi olingan yoki qaytarilgan potensial yo'qotishlar hajmi; auditlangan jarayonlarda qoldiq riskning pasayishi; **tashqi auditor yoki Markaziy bank tomonidan aniqlangan, ichki audit e'tiboridan chetda qolgan jiddiy kamchiliklar soni** — bu ko'rsatkich butun tizimning tashqi validlik testi vazifasini bajaradi.

Ushbu tizim IIA standartlari talab qiladigan **sifat kafolati va takomillashtirish dasturi (QAIP)** bilan uyg'unlashtirilishi hamda kamida besh yilda bir marta mustaqil tashqi baholov bilan to'ldirilishi lozim [2].

Metodologik ogohlantirish

Ko'rsatkichlar tizimini loyihalashda **disfunktsional xulq riski** hisobga olinishi shart. Agar auditorlarning rag'batlari topilmalar soniga bog'lansa, ular ahamiyatsiz, ammo oson qayd etiladigan kamchiliklarni ko'paytirishga o'tadi. Shu sababli yakuniy samara (outcome) ko'rsatkichlariga ustuvor vazn berilishi metodologik jihatdan asosiy talab hisoblanadi.

Xulosa.

1. Ichki audit natijalarining boshqaruv qarorlariga integratsiyalashuvi o'z-o'zidan yuzaga kelmaydi va alohida tashkiliy mexanizmni talab qiladi.
2. Ildiz sabab tahlili — tavsiyani "topilma"dan boshqaruv qaroriga aylantiruvchi asosiy metodologik bo'g'in.
3. Samaradorlikni baholash faqat bitta ko'rsatkichlar guruhiga tayansa, buzilgan xulosalarga va disfunktsional xulq-atvoriga olib keladi; balanslashgan tizim zarur.

Adabiyotlar, References, Литературы:

1. Basel Committee on Banking Supervision. *Corporate governance principles for banks*. — Basel: BIS, July 2015. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>
2. The Institute of Internal Auditors. *Global Internal Audit Standards* (Domain V: Performing Internal Audit Services; QAIP requirements). — IIA, 2024. URL: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>
3. Basel Committee on Banking Supervision. *The internal audit function in banks*. — Basel: BIS, June 2012. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>
4. The Institute of Internal Auditors. *The IIA's Three Lines Model*. — IIA, 2020. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/site/communication/2020/three-lines-model-updated.pdf>
5. "Tijorat banklarining ichki auditiga qo'yiladigan talablar to'g'risida"gi Nizom (ro'yxat raqami 3302, 07.05.2021). URL: <https://lex.uz/docs/5431666>