

Date: 17th August-2026

MOLIYAVIY MUSTAQILLIK TIZIMIGA ICHKI AUDIT, RISK-MENEJMENT VA KORPORATIV BOSHQARUV MEXANIZMLARINI INTEGRATSIYALASH

ИНТЕГРАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА, РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА И KORPORATIVNOGO UPRAVLENIYA V SISTEMU FINANSOVOY SAMOSTOYATEL'NOSTI

INTEGRATING INTERNAL AUDIT, RISK MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS INTO THE FINANCIAL AUTONOMY SYSTEM

Solijonov Jasurbek Valeriy o'g'li

Farg'ona davlat universiteti magistratura bo'limi xodimi, Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Orcid ID: 0009-0007-3342-7851

Annotatsiya: Maqolada davlat oliy ta'lim tashkilotlarining moliyaviy mustaqilligi sharoitida ichki audit, risk-menejment va korporativ boshqaruvni yagona boshqaruv konturiga integratsiyalash mexanizmi asoslanadi. ISO 31000, COSO ERM, IIA Three Lines modeli va Global Internal Audit Standards tamoyillari asosida “vakolat – risk – nazorat – assurance – strategik natija” modeli hamda riskga asoslangan audit ustuvorligini aniqlash yondashuvi taklif etiladi.

Аннотация: В статье обоснован механизм интеграции внутреннего аудита, риск-менеджмента и корпоративного управления в единую систему финансовой самостоятельности государственных вузов. На основе ISO 31000, COSO ERM, модели IIA Three Lines и Global Internal Audit Standards предложены модель «полномочия – риск – контроль – assurance – стратегический результат» и подход к риск-ориентированному планированию внутреннего аудита.

Annotation: The article develops a mechanism for integrating internal audit, risk management and corporate governance within the financial autonomy system of public higher education institutions. Drawing on ISO 31000, COSO ERM, the IIA Three Lines Model and Global Internal Audit Standards, it proposes an “authority – risk – control – assurance – strategic outcome” framework and a risk-based audit-prioritisation approach.

Kalit so'zlar: moliyaviy mustaqillik, ichki audit, risk-menejment, korporativ boshqaruv, kuzatuv kengashi, Three Lines, risk appetite, assurance, riskga asoslangan audit.

Ключевые слова: финансовая самостоятельность, внутренний аудит, риск-менеджмент, корпоративное управление, наблюдательный совет, Three Lines, risk appetite, assurance, риск-ориентированный аудит.

Keywords: financial autonomy, internal audit, risk management, corporate governance, supervisory board, Three Lines, risk appetite, assurance, risk-based audit.





KIRISH. Davlat oliy ta'lim tashkilotlarida moliyaviy mustaqillik kengayishi qaror qabul qilish tezligi va moslashuvchanligini oshiradi, biroq moliyaviy, strategik va reputatsion natijalar uchun universitetning o'z javobgarligini ham kuchaytiradi. PQ-61-son qaror davlat OTMlariga kontrakt qiymati, KPI, daromad-xarajat parametrlari va rivojlantirish mablag'lari bo'yicha mustaqil vakolatlar berish bilan birga ichki audit, ochiqlik va rahbar javobgarligini ham belgiladi [1]. PQ-60-son qaror akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini kengaytirdi [2], PF-58-son Farmon esa avtonomiyani natijadorlik va ilmiy-innovatsion rivojlanish bilan yanada yaqin bog'ladi [3].

Bunday sharoitda nazoratning vazifasi qarorlarni oldindan cheklash emas, balki vakolat, risk, hisobdorlik va natijani yagona boshqaruv tizimida muvofiqlashtirishdan iborat. Maqolaning maqsadi ichki audit, risk-menejment va korporativ boshqaruvning funksional o'rini aniqlashtirish, ularning mustaqil rollarini saqlagan holda integratsiyalashgan governance modelini ishlab chiqish hamda riskga asoslangan audit rejalashtirishning metodologik asosini taklif etishdir.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR. ISO 31000:2018 risk-menejmentni tashkilot maqsadlariga ta'sir qiluvchi noaniqlikni boshqarishning tamoyil, framework va jarayonlari sifatida talqin qilib, uni strategiya va qaror qabul qilishga integratsiya qilishni tavsiya etadi [4]. COSO ERM riskni alohida nazorat funksiyasi emas, strategiyani tanlash va natijadorlikni boshqarish jarayonining tarkibiy qismi sifatida ko'radi [5]. Bu yondashuvlar moliyaviy mustaqillik sharoitida risk tahlilini budjet yoki auditdan keyingi jarayon emas, strategik qarorning o'ziga kiritish zarurligini asoslaydi.

IIA Three Lines modeli governance rollarini aniq ajratadi: menejmentning birinchi chizig'i faoliyat va risk uchun javob beradi, ikkinchi chiziq risk va compliance bo'yicha metodika, monitoring hamda professional challenge funksiyasini bajaradi, ichki audit esa uchinchi chiziq sifatida mustaqil va obyektiv assurance beradi [6]. Global Internal Audit Standards ichki auditning governance, risk management va control jarayonlarini baholashdagi mustaqil rolini yanada aniqlashtiradi [7].

Oliy ta'limdagi empirik tadqiqotlar ham riskga yo'naltirilgan auditning ahamiyatini ko'rsatadi. Yan AQSh davlat universitetlari audit rejalari va hisobotlari asosida ichki audit funksiyalari yuzaga kelayotgan risklarga audit rejasini moslashtirishini aniqlagan [8.400–420]. Rumiya va Nusa universitetlarda ichki auditni risk-menejment va governance tizimining mustaqil uchinchi chizig'i sifatida izohlaydi [9]. Buyuk Britaniya OTMlari bo'yicha audit qo'mitalari tadqiqoti esa formal risk reyestrining o'zi yetarli emasligini, professional muhokama va risk mazmuniga e'tibor zarurligini ko'rsatadi [10].

Tadqiqotda tizimli, institutsional va qiyosiy tahlil, kontent tahlil, risk-based audit metodologiyasi va konseptual modellashtirish usullari qo'llanildi. O'zbekistonning normativ mexanizmlari xalqaro risk va audit standartlari bilan qiyoslandi; moliyaviy vakolat, risk egasi, nazorat, assurance va strategik natija o'rtasidagi rollar ajratildi. Maqolada real OTMlar bo'yicha uydirma risk yoki audit natijalari keltirilmaydi; model keyingi DSc

Date: 17th August-2026

empirik bosqichida risk reyestrlari, audit materiallari, ekspert baholari va strategik KPillar bilan sinovdan o'tkazishga mo'ljallangan.

NATIJARLAR VA MUHOKAMA. Tahlil moliyaviy mustaqillik tizimida ichki audit, risk-menejment va korporativ boshqaruvning alohida mavjudligi integratsion samara uchun yetarli emasligini ko'rsatdi. Risk reyestri strategik budjetdan uzilgan, audit rejasi real risk profiliga bog'lanmagan yoki kuzatuv kengashi faqat yillik hisobotni tasdiqlash bilan cheklangan sharoitda vakolatlar natijadorlikka to'liq aylanmaydi. Shu sababli barcha funksiyalar yagona strategik maqsadlar va risk axborotidan foydalanishi, biroq ularning mustaqil rollari saqlanishi kerak.

Korporativ boshqaruvning yuqori darajasida kuzatuv kengashi strategiya, risk appetite, yirik investitsiyalar, moliyaviy barqarorlik va rahbariyat natijadorligi bo'yicha oversightni amalga oshiradi. Audit/risk qo'mitasi mavjud bo'lgan hollarda moliyaviy hisobot, muhim risklar, ichki audit mustaqilligi va assurance natijalarini chuqur ko'rib chiqadi. Rektorat strategiya va risk appetite doirasida kundalik qarorlar uchun javobgar bo'ladi; risk/compliance funksiyasi metodika va monitoringni, ichki audit esa mustaqil baholashni amalga oshiradi.

Boshqaruv subyekti	Asosiy funksiyasi	Moliyaviy mustaqillikdagi vazifasi
Kuzatuv kengashi	Strategik oversight va accountability	Strategiya, risk appetite, yirik investitsiya va rahbariyat natijalarini nazorat qilish
Audit/risk qo'mitasi	Moliyaviy hisobot, risk va assurance nazorati	Audit rejasi, muhim risklar va nazorat bo'shliqlarini monitoring qilish
Rektorat / menejment	Ijro va natija uchun javobgarlik	Budjet, loyiha, daromad, xarajat va risklarni boshqarish
Risk/compliance funksiyasi	Metodika, monitoring va professional challenge	Risk reyestri, KRI, compliance va risk reportingni yuritish
Ichki audit	Mustaqil assurance va maslahat	Governance, risk va control tizimlarining samaradorligini baholash

1-jadval. Moliyaviy mustaqillik tizimida korporativ boshqaruv rollarining taqsimoti.

Three Lines modelini davlat OTMiga moslashtirishda birinchi chiziq fakultet, kafedra, ilmiy markaz, moliya, xarid, IT va boshqa operatsion bo'linmalar bo'lib, ular o'z jarayonidagi riskning egasi hisoblanadi. Ikkinchi chiziq risk-menejment, compliance, moliyaviy nazorat va ma'lumotlar governance funksiyalarini qamrab olib, limitlar, thresholdlar va KRIlarni belgilaydi. Uchinchi chiziq — ichki audit — birinchi va ikkinchi



chiziqlarning faoliyatini takrorlamasdan, ularning samaradorligi bo'yicha kuzatuv kengashiga mustaqil assurance beradi.

Risk-menejment strategiya va budget bilan bevosita bog'lanishi kerak. Har bir strategik maqsad, dastur va yirik loyiha uchun asosiy risklar, risk owner, indikator, risk appetite va treatment xarajati belgilanishi zarur. Innovatsion loyiha yoki startup uchun risk toleransi nisbatan yuqori bo'lishi mumkin, biroq ish haqi, stipendiya, kiberxavfsizlik, qonunchilikka rioya etish va akademik halollik kabi sohalarida past risk appetite saqlanishi lozim.

Moliyaviy mustaqillik sharoitida ichki audit rejasini bo'linmalarni navbat bilan tekshirish prinsipidan risk-based audit planningga o'tkazish maqsadga muvofiq. Audit universe moliya va xarid bilan cheklanmay, daromad portfeli, grantlar, investitsiya loyihalari, IT, kiberxavfsizlik, HR rag'batlari, tijoratlashtirish va strategik loyihalarni ham qamrab oladi. Audit obyektining ustuvorligi inherent risk, nazorat samaradorligi, strategik ahamiyat va so'nggi auditdan o'tgan vaqt orqali baholanishi mumkin.

$$RAP_j = IR_j \times (1 - CE_j) \times SI_j \times TA_j$$

Bu yerda RAP — riskga asoslangan audit ustuvorligi; IR — inherent risk; CE — mavjud nazorat samaradorligi; SI — strategik ahamiyat; TA — so'nggi auditdan o'tgan vaqt koeffitsienti. Ko'rsatkich yuqori bo'lsa, obyektning audit rejasiga kiritish ustuvorligi ortadi. Formula audit resurslarini tarixiy tekshiruv chastotasiga emas, strategik risk profiliga yo'naltirishga xizmat qiladi; vazn va thresholdlar OTMning risk appetite va audit resursiga mos kalibrlanishi kerak.

Ichki audit samaradorligini faqat o'tkazilgan tekshiruvlar yoki topilmalar soni bilan baholash noto'g'ri rag'bat yaratishi mumkin. Strategik qiymat yuqori riskli audit universe qamrovi, muhim tavsiyalarining muddatida bajarilishi, takroriy kritik topilmalarning kamayishi, kuzatuv kengashi uchun assurance sifati va ichki audit mustaqilligi bilan o'lchanishi kerak.

Baholash bloki	Namunaviy ko'rsatkich	Mazmuni
Risk qamrovi	Yuqori riskli audit universe qamrovi, %	Audit resursining muhim risklarga yo'naltirilishi
Tavsiyalar	Muddatida bajarilgan muhim tavsiyalar, %	Auditdan keyingi real boshqaruv o'zgarishi
Takroriy topilma	Takrorlangan kritik topilmalar ulushi	Control tizimining barqaror yaxshilanishi
Assurance sifati	Kuzatuv kengashi / audit qo'mitasi bahosi	Audit ma'lumotining qaror qabul qilishdagi foydaliligi
Mustaqillik	CAE funksional reporting va cheklov holatlari	Audit obyektivligi va governance himoyasi

2-jadval. Ichki audit samaradorligini strategik natija bilan bog'lovchi ko'rsatkichlar.



Date: 17th August-2026



Tadqiqot natijasida moliyaviy mustaqillik tizimida boshqaruv funksiyalarini “vakolat – risk – nazorat – assurance – strategik natija” zanjirida birlashtirish taklif etiladi. Moliyaviy vakolat strategik qaror imkoniyatini yaratadi; menejment riskni qabul qiladi va boshqaradi; ikkinchi chiziq metodik nazorat va monitoringni ta’minlaydi; ichki audit mustaqil assurance beradi; kuzatuv kengashi esa ushbu axborot asosida oversight va strategik korreksiya amalga oshiradi.

Moliyaviy vakolat → risk egasi va risk appetite → ichki nazorat / monitoring → mustaqil audit assurance → kuzatuv kengashi korreksiyasi → strategik natija

Modelning asosiy tamoyili integratsiya va mustaqillikni bir vaqtda saqlashdir. Integratsiya umumiy ma’lumotlar, yagona risk taksonomiyasi, koordinatsiyalangan reporting va strategik review orqali amalga oshiriladi; mustaqillik esa risk owner, ikkinchi chiziq va ichki audit vazifalarini aralashtirmaslik orqali ta’minlanadi. Joriy etish amaliyotida avval governance diagnostikasi va vakolatlar xaritasi tuziladi, keyin risk taxonomy, risk appetite, KRI va risk ownerlar tasdiqlanadi, audit universe va riskga asoslangan audit rejasi ishlab chiqiladi, so’ng governance dashboard orqali audit tavsiyalari, risk dinamikasi va strategik KPilar birgalikda monitoring qilinadi.

XULOSA. Moliyaviy mustaqillikning kengayishi davlat OTMlarida nazoratning kamayishini emas, uning risk, natija va hisobdorlikka asoslangan governance tizimiga transformatsiyasini talab qiladi. Ichki audit, risk-menejment va korporativ boshqaruvning samarasi ular alohida funksiyalar sifatida mavjudligida emas, strategik maqsadlar va risk axboroti asosida muvofiqlashtirilgan holda ishlashida namoyon bo’ladi.

Tadqiqotda kuzatuv kengashi va audit/risk qo‘mitasining strategik oversight roli, birinchi va ikkinchi chiziqlarning risk egasi hamda monitoring funksiyalari, ichki auditning mustaqil uchinchi chiziq sifatidagi o‘rni tizimlashtirildi. Riskga asoslangan audit ustuvorligini aniqlash uchun RAP modeli, audit samaradorligini baholash uchun esa risk qamrovi, tavsiyalar bajarilishi, takroriy topilmalar, assurance sifati va mustaqillik mezonlari taklif qilindi.

Mualliflik “vakolat – risk – nazorat – assurance – strategik natija” modeli moliyaviy mustaqillikni alohida moliyaviy instrument emas, javobgar korporativ boshqaruv mexanizmi sifatida talqin qiladi. Keyingi DSc bosqichida ushbu modelni davlat OTMlarida risk maturity, audit effectiveness, governance quality va strategik natijadorlik indikatorlari asosida empirik sinash, risk reyestrlari, audit materiallari va strategik KPilar bo‘yicha panel yoki strukturaviy model qurish maqsadga muvofiq.



1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 24-dekabrdagi PQ-61-son “Davlat oliy ta’lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 24-dekabrdagi PQ-60-son “Davlat oliy ta’lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini ta’minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarori.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 10-apreldagi PF-58-son “Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar tizimini takomillashtirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni.

4. ISO. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. 2017.

6. The Institute of Internal Auditors. The IIA’s Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. Lake Mary, FL: IIA, 2020.

7. The Institute of Internal Auditors. Global Internal Audit Standards. IPPF 2024. Issued January 9, 2024; effective January 9, 2025.

8. Yan H. Internal Audit Structure and Risk Management: Evidence From Public US Universities // International Journal of Auditing. 2025. Vol. 29, No. 3. P. 400–420. DOI: 10.1111/ijau.12376.

9. Rumiyati R., Nusa N.D. Strengthening governance in higher education: The role of internal audit as the third line of defense // JIFA (Journal of Islamic Finance and Accounting). 2024. Vol. 7, No. 1. DOI: 10.22515/jifa.v7i1.8055.

10. Abdullah M., Shukor Z.A., Rahmat M.M., et al. Exploring the oversight of risk management in UK higher education institutions: the case of audit committees // Accounting Forum. 2019. Vol. 43, No. 4. DOI: 10.1080/01559982.2019.1605872.