

YASHIL

IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№3

Google Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB[®]
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

OpenAIRE

ROAD

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

BASE

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

Crossref



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>

2026



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 2026-yil, mart.

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoiraz Azimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD boshlig'i
Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukurimova Dinara Rustamxanovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikrarov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirathbay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhriddinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoiraz Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Ochilov Farkhod, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyea Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
Abdukarimova Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Doctor of Geographical Sciences, Professor
Umirzokov Jasur Artiqboy ugli, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor
Zebo Kuldasheva, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 Marketing
- 08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 Menejment
- 08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK departamenti.

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi
336/3-sonli qarori bilan
ro'yxatdan o'tkazilgan.



MUNDARIJA

RAQAMLI IQTISODIYOTDA TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI FAOLIYATINING IQTISODIY XAVFSIZLIGIGA TA'SIR ETUVCHI TIZIMLASHTIRILGAN TAHDIDLAR.....	40
Qodirov Tuyg'un Uzoqovich, Nabiye Bexzod Shavkatovich	
SANOAT TARMOQLARINI RIVOJLANTIRISHDA INNOVATSIYA VA TEXNOLOGIK MODERNIZATSIYANING O'RNI	44
Boboqulov Sanjar Bahromqulovich	
YASHIRIN IQTISODIYOTNI BAHOLASHNING USLUBIYOTI VA UNING SOLIQ TIZIMIDA QO'LLANILISHI	49
To'xtabayev Oybek Odilovich	
YASHIRIN IQTISODIYOTNI QISQARTIRISHDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH BO'YICHA ILG'OR XORIJIY TAJRIBALAR.....	56
Ismailov Bobir Salomovich	
TIJORAT BANKLARI INVESTITSIYA FAOLIYATINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY-NAZARIY JIHATLARI	62
Yangiboyev F.B.	
MINTAQAVIY IQTISODIY SALOHİYATDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....	68
Turayev Og'abek Kaxramonovich	
XORIJIY MAMLAKATLARDA TO'QIMACHILIK KLASSTERLARINI RIVOJLANTIRISH TAJRIBASI.....	75
Yusupova Feruza Yo'ldosheva	
BANK XIZMATLARI SIFATINI BOSHQARISHNING INTEGRATSION VA ADAPTIV MODEL.....	83
Ibroximov Ilxomjon Shavkatjon o'g'li	
QURILISH TASHKILOTLARI FAOLIYATINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI EKONOMETRIK MODELLAR ASOSIDA BAHOLASH	89
Qidirniyazov Ajiniyaz Sherniyazovich	
ICHKI NAZORAT VA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMIDAGI XAVFLARNI BOSHQARISH	94
Islamova Nargiza Mirzaxidovna	



ICHKI NAZORAT VA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMIDAGI XAVFLARNI BOSHQARISH

Islamova Nargiza Mirzaxidovna

Iqtisodiyot nazariyasi kafedrası

mustaqil tadqiqotchisi

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

E-mail: nargiza.islomova78@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu maqolada ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimining asosiy tarkibiy qismlari tahlil qilinadi. Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, korporativ nazorat va xavflarni boshqarish darajasini oshirish kerak, bu O'zbekiston Respublikasidagi kompaniyalarning investitsion jozibadorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi kerak.

Kalit so'zlar: Korporativ boshqaruv, ichki nazorat tizimi, nazorat muhiti, Direktorlar kengashi, xavflarni boshqarish, xavf menejeri.

Abstract. This article analyzes the main components of the system of internal control and risk management. The study concludes that the need to improve the level of corporate control and management of risks, which should positively affect the investment attractiveness of companies in the Republic of Uzbekistan.

Key words: corporate governance, internal controls, control environment, the Board of Directors, risk management, risk manager.

Аннотация. В статье анализируются основные составляющие системы внутреннего контроля и управления рисками. В результате проведенного исследования делается вывод о необходимости совершенствования уровня корпоративного контроля и управления рискам, что должно положительно отразиться на инвестиционной привлекательности компаний Республики Узбекистан.

Ключевые слова: корпоративное управление, система внутреннего контроля, контрольная среда, Совет директоров, управление рисками, менеджер риска.

KIRISH

Bugungi sharoitda korporativ boshqaruvni takomillashtirish mamlakatimiz iqtisodiyotini rivojlantirishning eng muhim omillaridan biridir. Korporativ boshqaruvning to'g'ri tartibi kompaniya kapitalidan samarali foydalanish va uning boshqaruv organlarining egalari oldida javobgarligini osonlashtiradi. Bularning barchasi kompaniyaning butun jamiyat manfaati uchun ishlashini ta'minlashga yordam beradi, investorlar ishonchini (xorijiy va mahalliy) saqlashga va uzoq muddatli kapitalni jalb qilishga hissa qo'shadi. Biroq, mamlakatimizda korporativ boshqaruv darajasi hali ham orzu qilingan ko'p narsalarni qoldiradi, bu esa katta hajmga O'zbekistonning korporativ qimmatli qog'ozlariga investitsiyalarga to'sqinlik qiladi, xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning paydo bo'lishiga olib keluvchi samaradorlikni pasaytiradi hamda korporativ munosabatlar ishtirokchilari o'rtasidagi korporativ nizolarni paydo bo'lishiga ham olib keladi.

Samarali korporativ boshqaruv tizimini ta'minlash davlatga ham, korporatsiyalarga ham foydali bo'ladi, chunki investorlarning korporativ boshqaruvni yaxshilash bo'yicha kutishlari investitsiyalarni jalb etishda real, ob'ektiv omil bo'lib xizmat qiladi, buni davlat ham, xususi kompaniyalar ham hisobga olishga majbur. Bu borada korporativ boshqaruv amaliyoti va investitsiyalarning tobora xalqaro xarakterga ega bo'lishi o'rtasidagi bog'liqlik alohida ahamiyatga ega.

Xalqaro kapital oqimlari kompaniyalarga tobora kengroq sarmoyadorlar pulidan moliyalashtirish manbalarini topish imkoniyatini beradi. Agar mamlakat jahon kapital bozoridan to'liq foydalanishni va uzoq muddatli kapitalni jalb qilishni istasa, mamlakatning korporativ boshqaruv amaliyoti barcha potentsial investorlar uchun ochiq bo'lishi kerak. Chet el investitsiyalarini jalb qilish "birlamchi zarurat" bo'lmasa ham, yaxshi korporativ boshqaruv siyosatiga rioya qilish, investorlar ishonchini va kapital oqimini mustahkamlashga yordam beradi.



MAVZUGA OID ADABIYOTLAR TAHLILI

Korporativ munosabatlarning rivojlanish tarixi uzoq o'tmishga borib taqalsada, biroq O'zbekistonda mazkur huquqiy munosabatlar o'tgan asrning 80-yillaridan rivojlana boshlagan.

Jumladan, O'zbekiston Respublikasi "Korporativ boshqaruv tizimi yanada takomillashtirilishi munosabati bilan O'zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o'zgartish va qo'shimchalar kiritish to'g'risida"gi Qonuni, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Davlat moliyasi sohasida xavflarni boshqarish tizimini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi qarorlarining qabul qilinishi korporativ munosabatlarni tartibga solishni yangi bosqichga olib chiqdi. Aynan shu qonun va qarorlar orqali korporativ boshqaruv, korporatsiyalarning sub'ektlari, ishtirokchilarning huquq va majburiyatlari, boshqaruv organlarining korporativ boshqaruvdagi vakolatlari belgilab berildi.

Korporativ boshqaruvning iqtisodiy mohiyati uzoq yillardan buyon o'rganilib kelinmoqda va bu borada tadqiqotchilarning fikrlari xilma xilligiga guvoh bo'lish mumkin.

Masalan D.Suyunov tomonidan "Korporativ boshqaruv – bu mulk shaklidan qat'i nazar amaldagi huquqiy-me'yorlarga asoslanib, boshqaruvning ma'lum bir tamoyillari asosida korxona maqsadiga erishish uchun amalga oshiriluvchi faoliyat majmuidir", deya berilgan ta'rif korporativ boshqaruvning mohiyatini nisbatan to'liqroq ochib berilgan [6].

Bob Trikker esa korporativ boshqaruv tushunchasini operatsion, o'zaro aloqadorlik, aksiyadorlar, moliyaviy-iqtisodiy va ijtimoiy nuqtayi nazarlardan ta'riflaydi [7].

Xususan, operatsion nuqtayi nazardan korporativ boshqaruvga kompaniyalar boshqariladigan va nazorat qilinadigan tizim sifatida qaraladi va bunda direktorlar kengashi kompaniyani boshqarishga mas'ul hisoblanadi.

Boshqaruvda aksiyadorlarning roli esa direktorlar va auditorlarni tayinlash va o'z manfaatlarini qanoatlantiradigan darajada boshqaruv tarkibini shakllantirishdan iborat.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Kompaniyada korporativ boshqaruv tizimini qurishda yuqori boshqaruv va mulkdorlar uchun boshqaruv jarayonlari va operatsiyalarining shaffofligini ta'minlash zarurati samarali qarorlar qabul qilish uchun asos sifatida birinchi o'ringa chiqadi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Shu munosabat bilan, samarali ichki nazorat tizimining mavjudligi kompaniyalar uchun to'g'ri korporativ boshqaruvni rivojlantirish uchun asos bo'lib, quyidagilarni ta'minlash uchun alohida ahamiyatga ega: a) mulkdorlar (muassislar) manfaatlarini himoya qilish, investorlar, hamkorlar va boshqa manfaatdor tomonlar uzluksiz ravishda kompaniya xodimlarining qonunchilikka, normativ hujjatlar va kasbiy faoliyat standartlariga rioya qilishlarini nazorat qilish; b) kompaniya xodimlari o'rtasida manfaatlar to'qnashuvining oldini olish; v) kompaniya faoliyatining tabiati va ko'lamiga mos keladigan, xavflarni boshqarish ishonchligining tegishli darajasi. Ichki nazorat ahamiyatini baholash qiyin, chunki bu kompaniyaning boshqaruv qobiliyatini oshirishga imkon beradi va faoliyatining belgilangan maqsad va vazifalarga muvofiqligini ta'minlaydi.

Ichki nazorat - bu kompaniya rahbariyati tomonidan tashkil etilgan va uning doirasida barcha xodimlarning xo'jalik operatsiyalarini amalga oshirishda o'z vazifalarini eng samarali bajarishlarini ta'minlash uchun amalga oshiriladigan chora-tadbirlar tizimi. Ichki nazorat ushbu operatsiyalarning qonuniyligini va jamiyat uchun iqtisodiy maqsadga muvofiqligini belgilaydi.

Ichki nazorat - bu kompaniya rahbariyati va boshqa xodimlari tomonidan birgalikda amalga oshiriladigan jarayon va quyidagilarga erishish uchun oqilona kafolatni ta'minlash uchun mo'ljallangan jamiyatning maqsadlari: Moliyaviy hisobotning ishonchligi, faoliyat samaradorligi va kompaniyaning qonun talablariga muvofiqligi.

Xavflarni boshqarish (xavf menedjmenti) ichki nazoratning ajralmas qismi bo'lib - bu noaniqlik va xavflarni kamaytirishga qaratilgan jarayondir. Ushbu faoliyat natijasi ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini avtomatlashtirish, potentsial va joriy korporativ xavflarni tahlil qilish, oldini olish va kamaytirishni amalga oshirish bo'ladi: bozor, moliya, soliq, siyosiy, infratuzilma, kredit, marketing, ishlab chiqarish, sanoat va ekologik xavflar, xodimlar bilan bog'liq xavflar, huquqiy, loyiha xavflari, qo'shilish va sotib olish, tabiiy va operatsion xavflar.

Xavflarni boshqarish tizimining eng muhim tarkibiy qismi bu xavflarni boshqarish madaniyatidir.

Umuman olganda, xavflarni boshqarish madaniyatini tashkilot ichidagi mavjud qadriyatlar va xatti-harakatlar tizimi sifatida tavsiflash mumkin, bu xavflarni boshqarish sohasida qabul qilingan qarorlarning mohiyati va shaklini belgilaydi. Xavflarni boshqarish madaniyati, agar xavf-foydaning tegishli tahlili o'tkazilmagan bo'lsa ham, rahbariyat va xodimlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlarga ta'sir qiladi. Xavflarni boshqarish madaniyati - bu, qoida tariqasida, har doim ham puxta o'ylab topilmagan va tekshirilmaydigan favqulodda choralar emas, balki zarur choralar ko'rilishini kafolatlovchi vositadir [5].



Mutaxassislar xavflarni boshqarishda ongli qarorlar qabul qilishni bilishlari kerak, ya'ni butun tashkilotda barcha vaziyatlarni tahlil qilish va tegishli qarorlar qabul qilish uchun yagona yondashuvni ta'minlash. Xavflarni boshqarish bo'yicha qarorlar qabul qilishda faqat ixtisoslashtirilgan ta'limgina tanqidiy fikrlash va professional mulohazalarni shakllantirish qobiliyatini ta'minlaydi. Buni ishonch bilan aytishimiz mumkinki har tomonlama rivojlangan xavlarni boshqarish madaniyatisiz, har qanday xavflarni boshqarish dasturi, qanchalik puxta o'ylangan va keng qamrovli bo'lmasin, noto'g'ri qarorlarning oldini olishga qodir emas.

Tashkilotdagi xavflarni boshqarish madaniyatini quyidagi savollar yordamida baholash mumkin [5]:

- top-menejerlar va o'rta bo'g'in rahbariyatining munosabati;
- kasbiy etika masalalari va xavflar to'g'risidagi ma'lumotlar;
- xodimlarni belgilangan qoidalarga muvofiq harakat qilishga rag'batlantirish;
- rahbariyat tomonidan qaror qabul qilish jarayonida xavflarni yetarlicha hisobga olinadimi;
- mavjud xavflarni boshqarish madaniyatining sheriklar bilan munosabatlarga ta'siri;
- ishga qabul qilish jarayonida xavflarni baholash.

AQSh Milliy korporativ direktorlar assosiasiyasining ekspert komissiyasi (NACD), audit qo'mitasi masalalari bilan shug'ullanuvchi, audit qo'mitasi kuzatib borishi va nazorat qilishi kerak bo'lgan quyidagi xavf ko'rsatkichlarini o'rnatdi [6]:

- kam amaliy ahamiyatga ega bo'lgan murakkab tijorat kelishuvlari;
- oxirgi daqiqada tuzilgan va natijada choraklik yoki yillik hisobotlarda sezilarli daromad keltiruvchi yirik bitimlar; buxgalteriya hisobi yoki audit masalalari bo'yicha kelishmovchiliklar tufayli auditorlarning o'zgarishi;
- bosh ijrochi direktor haddan tashqari optimistik press-revizlar orqali investorlarni kompaniyaning kelajakdagi o'sishi uchun yaxshi istiqbollarga ishonitirishi;
- moliyaviy natijalar, ishonchli bo'lishi uchun qaysiki judayam yaxshi yoki o'xshash sharoitlarda ishlaydigan kompaniyaning raqobatchilarining natijalaridan sezilarli darajada yaxshiroqligi;
- kompaniya prezidentining xatlari va yakuniy moliyaviy hisobotlar, rahbariyat pozitsiyalari va baholashni belgilaydigan hujjatlar o'rtasidagi nomuvofiqliklari;
- bosh ijrochi direktor yoki moliyaviy direktorning audit komissiyasi, ichki audit bo'limi va mustaqil auditorlarning barcha yig'ilishlarida qatnashishni talab qilishi;
- kompaniya rahbariyati va mustaqil auditorlar o'rtasida tez-tez fikr farqlari; Ichki audit bo'limining ish doirasiga cheklovlar (masalan, bunday bo'limning xodimi audit komissiyasiga bevosita kirish imkoniga ega bo'lmaganda);
- kompaniya balansidagi g'ayrioddiy o'zgarishlar yoki tendensiyalar yoki moliyaviy hisobotlarda aks ettirilgan muhim nisbatlarning o'zgarishi (masalan, debitorlik qarzlari daromaddan tezroq o'sadi; yoki kreditorlik qarzlarni to'lashda doimiy kechikishlar mavjud bo'lganda);
- sanoatda qabul qilinganlardan farq qiladigan buxgalteriya tamoyillari va amaliyotlari;
- ko'p marotaba va (yoki) takroriy tuzatishlar aks ettirilmagan yoki yillik auditorlik tekshiruvi munosabati bilan rad etilgan va taklif qilingan.

Ichki nazorat tizimini monitoring qilish muhim ahamiyatga ega, bu tizimning vaqt o'tishi bilan ish faoliyatini baholashni o'z ichiga oladi. Bu jarayon doimiy nazorat tadbirlarini amalga oshirish va (yoki) individual baholashlarni o'tkazish orqali amalga oshiriladi. Ichki nazorat tizimida aniqlangan kamchiliklar to'g'risidagi ma'lumotlar kompaniya rahbariyatiga, tizimdagi jiddiy nosozliklar to'g'risida esa kompaniyaning yuqori rahbariyatiga xabar qilinadi.

Ichki nazorat va korporativ xavflarni boshqarish tizimini yaratishdan maqsad butun kompaniyaning muvaffaqiyatli ishlashini ta'minlashdir.

Ushbu maqsadga quyidagi asosiy vazifalarni hal qilish orqali erishish mumkin:

- mumkin bo'lgan xavflarni aniqlash, tavsiflash va baholash;
- qabul qilinadigan darajaga tushirish uchun chora-tadbirlar va tartiblarni amalga oshirish potensial xavflar (moliyaviy, tabiiy, obro'ga oid) aniqlangan xavflarni amalga oshirish bilan bog'liq;
- moliyaviy, ishlab chiqarish, marketing va geologik parametrlar noaniqlikligini boshqarish;
- mavjud biznes jarayonlarini optimallashtirish;
- amaldagi qonunchilik va me'yoriy hujjatlarga rioya qilish;
- ichki tartib-qoidalarning bajarilishini nazorat qilish;
- kompaniyaning barcha xodimlarining kompaniya faoliyatiga xos bo'lgan xavflarni aniqlash va boshqarishda ishtirok etishi.

Ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini yaratishda quyidagi tamoyillarga amal qilish kerak:

- xavflarni aniqlash va baholash, biznes-jarayonlarni tahlil qilish, ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimlarini joriy etish va ulardan foydalanishga yondashuvlarning izchilligi;
- ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini yagona markazdan – Direktorlar kengashining Audit qo'mitasidan (jamiyatning xavflarni boshqarish bo'limi) muvofiqlashtirish;



- ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini yagona markazdan –Direktorlar kengashining Audit qo'mitasidan (kompaniyaning xavflarni boshqarish bo'linmalari);
- ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimi tashqi va ichki omillar tufayli yuzaga kelgan kompaniya faoliyatidagi o'zgarishlarni oldindan bilish va tezkor javob berishga qodir bo'lishi kerak;
- ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimi kompaniya faoliyatiga «singdirilgan» bo'lishi va uning ishbilarmonlik madaniyatining ajralmas qismi bo'lishi kerak;
- ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimi biznes operatsiyalariga hamroh bo'ladi, lekin o'rnini bosmaydi;
- har bir xavf uchun xavf egasi mavjud;
- xavflar reestri va individual kompaniyalar uchun xavf profillarini yaratishda eng muhim xavflar hisobga olinadi;
- xavflarni boshqarish tegishli chora-tadbirlarning iqtisodiy samaradorligini tahlil qilish asosida amalga oshiriladi. Kutilgan ijobiy ta'sir chora-tadbirlar kompaniya xarajatlaridan oshib ketishi kerak.

Ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimi odatda uning ishlashini ta'minlaydigan quyidagi tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi:

- Direktorlar kengashi korporativ strategiyani belgilovchi eng yuqori organ sifatida, ichki nazorat tizimi va xavflarni boshqarish korporatsiyaning mavjudligi va faoliyati uchun javobgardir (agar kompaniya boshqaruv kengashiga ega bo'lmasa, Direktorlar tarkibi, uning funktsiyalari kompaniya ta'sischilariga berilishi mumkin).
- Korporativ ichki nazorat va xavflarni boshqarish siyosatini ishlab chiqish, uslubiy yordam ko'rsatish va ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini yaratish va boshqarish bo'yicha faoliyat doirasida harakatlarni muvofiqlashtirish uchun mas'ul bo'lgan direktorlar kengashining audit qo'mitasi. Ushbu qo'mitaning yo'qligi uning funktsiyalarini ta'sischilar guruhiga, biznes egalari o'tkazish ehtimolini ko'rsatadi;
- Kompaniya bosh direktori xavf egasi sifatida kompaniya ichidagi ichki nazorat va xavflarni boshqarish holati uchun mas'ul;
- Xavf menejeri, kompaniya vakili sifatida o'z mutaxassisligi doirasidagi xavflarni aniqlash, tahlil qilish va boshqarish uchun bevosita mas'ul.

Taqdim etilgan har bir boshqaruv organi o'ziga xos vakolatlarga ega bo'lishi kerak. Direktorlar kengashi (kompaniya asoschilari va egalari) vakolatlarga quyidagilar kiradi:

- kompaniyaning strategiyasi va siyosatini tasdiqlash;
- kompaniya tomonidan qabul qilinadigan asosiy xavflarni tushunish, ular uchun maqbul darajalarni belgilash va kompaniya rahbariyati ularni aniqlash, monitoring qilish va nazorat qilish uchun zarur choralarni ko'rishini ta'minlash;
- xavf egalari ro'yxatini tasdiqlash;
- kompaniya rahbariyati ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimlarining samaradorligi ustidan yetarli nazoratni amalga oshirishini ta'minlash.

Ichki nazorat bo'limi (moliya bo'limi, xavflarni boshqarish bo'limi va boshqalar) vakolatlariga quyidagilar kiradi:

- barcha kompaniyalarda yagona ichki nazorat tizimini yaratish bo'yicha sa'y-harakatlarni muvofiqlashtirish;
- kompaniya ichida ichki nazorat bo'yicha tegishli siyosat va qoidalarni ishlab chiqish;
- mavjud ichki nazorat proseduralarining tuzilishi, ishlashi va monitoringi nuqtai nazaridan boshqaruv jarayonlarining samaradorligini tahlil qilish;
- kompaniya ichidagi mavjud biznes jarayonlarini tahlil qilish;
- biznes jarayonlaridagi samarasiz va takroriy funktsiyalarni aniqlash;
- optimallashtirishni talab qiladigan jarayonlarni aniqlash;
- kompaniyaning mas'ul rahbarlari bilan o'zaro aloqada bo'lish va ularni muvofiqlashtirish;
- kompaniyaning mas'ul rahbarlaridan muntazam ravishda olinadigan ichki nazorat holati to'g'risidagi hisobotlarni tahlil qilish;
- boshqaruv hisobotining bir qismi sifatida kompaniyaning ichki nazorat tizimining ishlashi to'g'risida muntazam hisobot taqdim etish;
- tashqi va ichki foydalanuvchilarga kompaniyaning ichki nazorat tartib-qoidalari haqida ma'lumot berish;
- kompaniyada "ichki nazorat va xavflarni boshqarish" sohasida boshqaruv xodimlarini o'qitish.

Kompaniya bosh direktori vakolatlarga quyidagilar kiradi:

- direktorlar kengashi (kompaniya asoschilari, egalari) tomonidan tasdiqlangan strategiyani amalga oshirish;
- tegishli ichki nazorat siyosatini amalga oshirish;



- barcha darajadagi xodimlar uchun ichki nazoratning ahamiyatini ta'kidlaydigan va namoyish etadigan korporativ madaniyatni yaratish;
- xodimlarning ichki nazorat tizimidagi rolini va ichki nazorat jarayonida to'liq ishtirok etishini tushunishlarini ta'minlash;
- kompaniya ichida ishonchli va samarali ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini saqlab qolish;
- kompaniyaning maqsadlariga erishishiga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan tashqi va ichki omillarni o'z vaqtida aniqlash va baholashni ta'minlash;
- kompaniyaning tarkibiy bo'linmalarida ichki nazorat tartib-qoidalarini o'z vaqtida va har tomonlama amalga oshirish;
- kompaniyaning tarkibiy bo'linmalaridagi xavflarni o'z vaqtida aniqlash va tavsiflash hamda xavflarni belgilangan maqbul darajaga tushirish bo'yicha harakatlar rejasini ishlab chiqish;
- rejalashtirilgan xavflarni kamaytirish choralarini o'z vaqtida va to'liq amalga oshirish;
- ichki nazorat tizimini xavf holatidagi o'zgarishlarga moslashtirish, yangi va ilgari nazorat qilinmagan xavflar uchun tegishli nazorat choralarini belgilash;
- ichki nazorat bilan bog'liq masalalar bo'yicha haftasiga 12 ish soati va xavflarni boshqarish bilan bog'liq masalalar bo'yicha haftasiga 12 ish soati miqdorida taxminiy ish hajmi asosida o'rta bo'g'in rahbarlari orasidan mas'ul shaxsni aniqlash/tayinlash;
- mas'ul shaxsning Direktorlar kengashi audit qo'mitasi (Ichki nazorat departamenti) va xavflarni boshqarish bo'yicha menejerlar bilan o'zaro hamkorligini ta'minlash;
- kompaniyada ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini joriy etish va samarali ishlashi uchun tarkibiy bo'linmani tashkil etish yoki mavjud bo'linmalarining funksiyalarini kengaytirish to'g'risida qaror qabul qilish.

Xavf menejerining (moliyaviy direktor) vakolatlari:

- xavf menejerining funksional bo'linmasi bilan bog'liq xavflarni aniqlash, tahlil qilish va baholash.
- mas'ul shaxsga xavf haqida ma'lumot berish;
- mavjud xavflarni monitoring qilish va yangilarini aniqlash;
- rejalashtirilgan xavflarni kamaytirish choralarini amalga oshirish.

Kompaniyaning ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini ishlab chiqish to'rt bosqichga bo'lingan.

Birinchi bosqich.

Direktorlar kengashi audit qo'mitasi (korxona egalari va mulkdorlari guruhi) tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar:

1. normativ-huquqiy bazani ishlab chiqish;
2. kompaniya ichidagi mas'ul shaxslarga so'rovlar yuborish;
3. kompaniya ichida ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini yaratish bo'yicha mas'ul shaxslar uchun seminar tayyorlash va o'tkazish;
4. mas'ul shaxsni tayinlash;
5. ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini yaratish va boshqarish uchun zarur choralarni amalga oshirish uchun tarkibiy bo'linmani tashkil etish / mavjud bo'linmalarining funksiyalarini kengaytirish.

Jarayonning birinchi bosqichini yakunlash natijasi kompaniya ichida korporativ ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini ishlab chiqish va joriy etish, shuningdek, keyinchalik tizimning ishlashini monitoring qilish imkonini beradigan tashkiliy tuzilmani yaratish bo'ladi.

Ikkinchi bosqich.

Direktorlar kengashi audit qo'mitasi (korxona egalari va mulkdorlari guruhi) tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar:

1. mas'ul shaxslar tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlarni to'plash, umumlashtirish va tahlil qilish;
2. sug'urta va ichki nazorat bo'yicha tashqi maslahatchilar bilan uchrashuv;
3. biznes jarayonlarida operatsion, o'rta muddatli va strategik xavflarni kamaytirish choralarini aniqlash;
4. kompaniya uchun yuqori darajadagi xavf xaritasini yaratish;
5. kompaniyaning nazorat qilish tartiblarini standartlashtirish;
6. mas'ul shaxslarga korporativ ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini yaratish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni tarqatish (masalan, xavf xaritasi, standart nazorat qilish tartiblari ro'yxati va boshqalar).
7. korporativ hisobot va tahliliy tizim uchun dasturiy mahsulotni tanlash.

Kompaniyada amalga oshiriladigan harakatlar:

1. ichki nazorat tizimini rivojlantirish faoliyati doirasida kompaniyaning tarkibiy bo'linmalari tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlarni to'plash, dastlabki tahlil qilish va tizimlashtirish;
2. xavflarni aniqlash va baholash;
3. direktorlar kengashining audit qo'mitasiga (korxona egalari va mulkdorlari guruhi tomonidan) taqdim etish:



- kompaniyada ichki nazorat qilish tartiblarining holati (mavjudligi va samaradorligi) haqida ma'lumot;
- aniqlangan xavflar.

Ikkinchi bosqich natijasi kompaniya ichida korporativ ichki nazorat tizimi va xatarlarni boshqarish tizimini yaratish bo'lishi kerak.

Uchinchi bosqich.

Direktorlar kengashi audit qo'mitasi (korxona egalari va mulkdorlari guruhi) tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar:

1. Kompaniyaning ichki nazorati va xavflarni boshqarish tartib-qoidalarini o'z vaqtida va to'liq amalga oshirishni monitoring qilish;
2. Ichki nazorat va xavflarni boshqarish bo'yicha boshqaruv hisobotlari uchun ma'lumotlarni tayyorlash va taqdim etish.

Kompaniyada amalga oshiriladigan harakatlar:

1. Kompaniyaning tarkibiy bo'linmalarida ichki nazorat tartib-qoidalarini joriy etish;
2. Rejalashtirilgan xavflarni kamaytirish choralarini to'liq amalga oshirish.

Ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini ishlab chiqishning uchinchi bosqichi tugagandan so'ng, kompaniya korporativ ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini joriy etgan bo'lishi kerak.

To'rtinchi bosqich.

Direktorlar kengashi audit qo'mitasi (korxona egalari va mulkdorlari guruhi) tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar:

1. Ichki nazorat va xavflarni boshqarish bo'yicha joriy faoliyatni muvofiqlashtirish;
2. Kompaniya faoliyati/tashkiliy tuzilmasidagi o'zgarishlar munosabati bilan ichki nazorat tartib-qoidalariga o'zgartirishlarni ishlab chiqish va amalga oshirish.

Kompaniyada amalga oshiriladigan harakatlar:

1. Kompaniyada ishonchli va samarali ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimini saqlab qolish;
2. Xavflarni boshqarishni doimiy ravishda amalga oshirish;
3. Biznes jarayonlaridagi o'zgarishlarni monitoring qilish va tahlil qilish;
4. Ichki nazorat tizimini xavf muhitidagi o'zgarishlarga moslashtirish, yangi va ilgari nazorat qilinmagan xavflar uchun tegishli nazorat choralarini belgilash.

Ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimi kompaniya ichida samarali xavflarni boshqarishni ta'minlaydigan beshta o'zaro bog'liq komponentni o'z ichiga oladi (1-rasm).



1-rasm. Ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimining tarkibiy qismlari



Ushbu elementlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Nazorat muhiti va axloqiy iqlim

Nazorat muhiti butun tashkilot uchun ish ohangi belgilaydi, uning xodimlarining ongini boshqarishga ta'sir qiladi. Bu ichki nazoratning barcha boshqa tarkibiy qismlarining asosi bo'lib, mehnat intizomini ta'minlaydi va tashkilot tuzilishini saqlaydi.

Nazorat muhiti omillariga tashkilot xodimlarining biznes halolligi, axloqiy qadriyatlari va kasbiy malakasi, shuningdek, rahbariyatning operatsion falsafasi va ish uslubi, rahbariyat tomonidan funktsiyalar va majburiyatlarni topshirish tartibi, xodimlarni joylashtirish va ularning kasbiy rivojlanishini ta'minlash kiradi.

2. Xavflarni va nazorat maqsadlarini aniqlash va baholash

Har bir tashkilot tahlil qilinishi kerak bo'lgan tashqi va ichki xavflarning keng doirasiga duch keladi. Xavflarni baholashning zaruriy sharti tashkilot ichidagi turli darajalarda o'zaro bog'liq va izchil maqsadlarni belgilashdir. Xavflarni baholash maqsadlarga erishishga tahdid soladigan tegishli xavflarni aniqlash va tahlil qilishni, shuningdek, xavflarni boshqarish tizimini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Iqtisodiy, sanoat, tartibga solish va operatsion sharoitlar o'zgarishda davom etishi sababli, ushbu o'zgarishlar bilan bog'liq xavflarni aniqlash va kamaytirish mexanizmlari zarur.

3. Nazorat va xavflarni boshqarish faoliyati

Nazorat faoliyati - bu rahbariyat ko'rsatmalarining bajarilishini ta'minlaydigan tartib va choralar. Ular tashkilot o'z maqsadlariga erishishda duch keladigan xavflarni bartaraf etish uchun choralar ko'rishga yordam beradi. Nazorat faoliyati tashkilot bo'ylab, barcha darajalarda va barcha bo'linmalarda amalga oshiriladi. Ular келишувлар, ruxsatnomalar, tasdiqlashlar, solishtirishlar, operativ tekshiruvlar, aktivlar xavfsizligi va vazifalarni taqsimlash kabi bir qator choralarni o'z ichiga oladi.

4. Axborotni boshqarish va kommunikatsiyalar

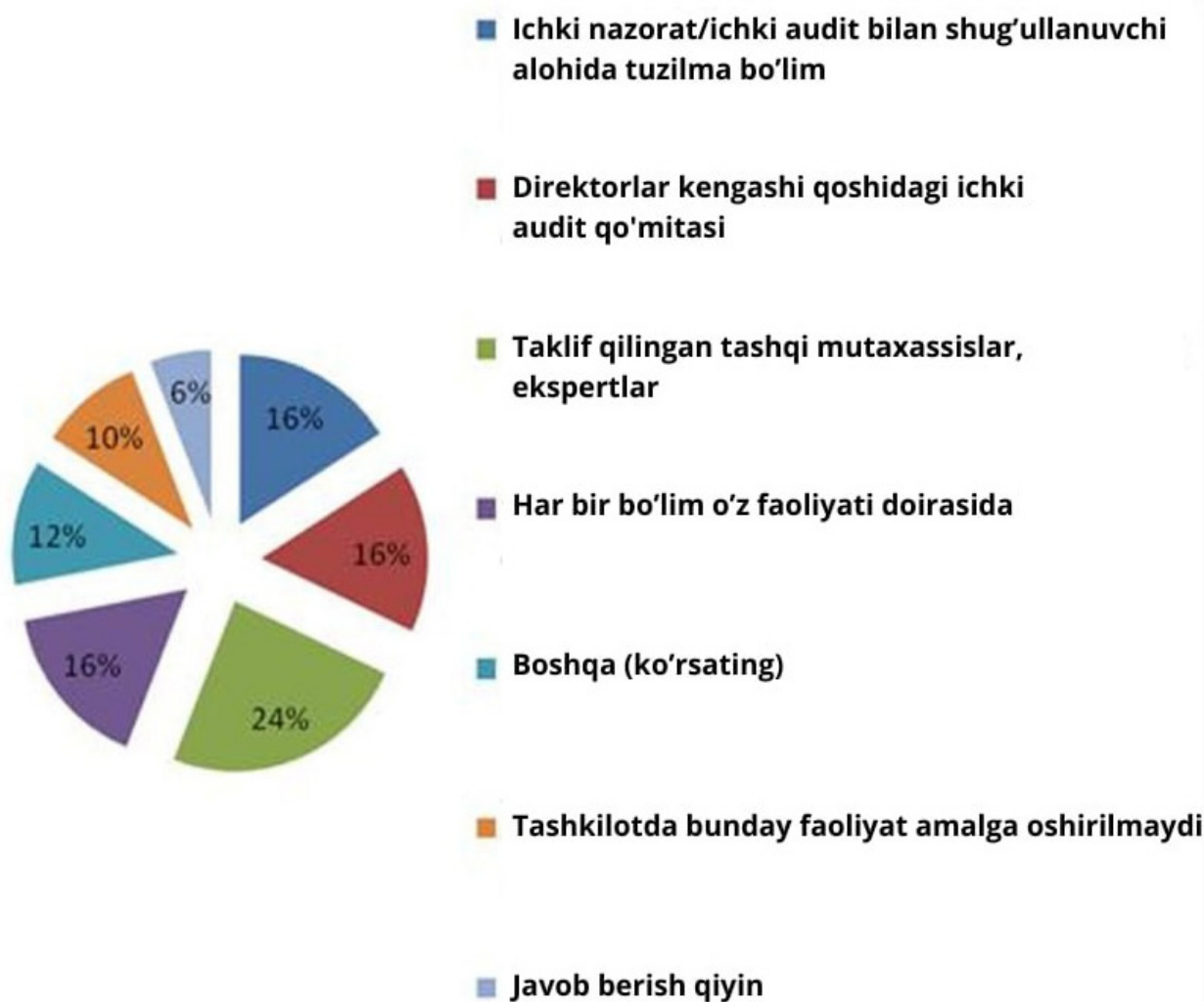
Zarur ma'lumotlar xodimlarga o'z vazifalarini bajarishga imkon beradigan shakl va vaqt oraliq'ida aniqlanadi, to'planadi va tarqatiladi. Axborotni boshqarish tizimlari operatsion va moliyaviy ma'lumotlar hamda muvofiqlik, davom etayotgan operatsiyalar va monitoring uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni o'z ichiga olgan hisobotlarni tayyorlaydi. Axborotni boshqarish tizimlari nafaqat tashkilot ichida olingan ma'lumotlarni, balki biznes qarorlarini qabul qilish va tashqi foydalanuvchilar uchun hisobotlarni tayyorlash uchun zarur bo'lgan tashqi voqealar va holatlar haqidagi ma'lumotlarni ham qayta ishlaydi va tayyorlaydi. Tashkilot bo'ylab samarali axborot oqimi o'rnatilishi kerak, axborot oqimi yuqoridan pastga, pastdan yuqoriga va gorizontal ravishda tashkilot tuzilmasi bo'ylab amalga oshirilishi kerak. Tashkilot ichidagi barcha xodimlar yuqori rahbariyatdan o'zlarining nazorat majburiyatlarini ehtiyotkorlik bilan bajarish zarurati haqida aniq ko'rsatmalar olishlari kerak. Har bir xodim ichki nazorat tizimidagi o'z rolini va o'z ishi bilan boshqa xodimlarning ishi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni chuqur tushunishi kerak. Shuningdek, ular muhim ma'lumotlarni tashkilotning yuqori darajalariga etkazish vositalariga ega bo'lishi kerak. Tashkilot uchun mijozlar, yetkazib beruvchilar, tartibga soluvchilar va aksiyadorlar kabi tashqi tomonlar bilan samarali aloqa o'rnatish ham muhimdir.

5. Ichki nazorat tizimining samaradorligini va xavflarni boshqarish tartiblari (monitoring va xatolarni tuzatish)

Ichki nazorat tizimlarining holatini kuzatib borish kerak, bu tizimning ishlash sifatini vaqt o'tishi bilan baholashni o'z ichiga oladi. Bu jarayon doimiy nazorat choralari, individual baholashlar yoki ikkalasining kombinatsiyasi orqali amalga oshiriladi. Doimiy monitoring operatsiyalar jarayonida amalga oshiriladi. U muntazam boshqaruv va nazorat choralari, shuningdek, xodimlarning o'z vazifalarini bajarishda bir qator boshqa harakatlarini o'z ichiga oladi. Alohida baholashlarning ko'lami va chastotasi asosan xavfni baholash va doimiy nazorat choralarining samaradorligiga bog'liq. Ichki nazorat tizimida aniqlangan kamchiliklar tashkilot rahbariyatiga, jiddiy tizim nosozliklari esa tashkilotning yuqori rahbariyatiga xabar qilinadi.

Yetakchi auditorlik firmasi KPMG tomonidan o'tkazilgan tadqiqotga ko'ra, O'zbekiston kompaniyalaridagi amaldagi xavflarni boshqarish amaliyoti shuni ko'rsatadiki, xavflarni boshqarish tizimi hali ham rejalashtirish bosqichida yoki jiddiy takomillashtirishni talab qiladi. Xavflarni boshqarish sohasida O'zbekiston kompaniyalari xavflarni kamaytirish va bashorat qilish, xavflarni baholash va monitoring qilish hamda xavflarni aniqlashda eng katta qiyinchiliklarga duch kelmoqdalar. Shunday qilib, O'zbekiston kompaniyalarida tegishli ichki nazorat va xavflarni boshqarish amaliyoti hali ham rivojlanish bosqichida bo'lib, bu ularga xavflarni samarali bashorat qilish va boshqarishga to'sqinlik qilmoqda.

Kompaniyalarda xavflarni boshqarish tizimlarining ahamiyatini hisobga olgan holda, Siktivkar davlat universitetining Ilmiy korporativ huquq, menejment va venchur investitsiyalar bo'yicha tadqiqot markazining mutaxassislar guruhi [3] Oliy innovatsion biznes va huquq maktabi bilan hamkorlikda xavflarni boshqarish va ichki nazoratning mavjud amaliyotlarini baholashga qaratilgan tadqiqot o'tkazdilar. Tadqiqotda O'zbekiston Respublikasidagi taxminan 80 ta kompaniya ishtirok etdi.



2-rasm. Kompaniyada audit va ichki nazorat uchun mas'ul tuzilma

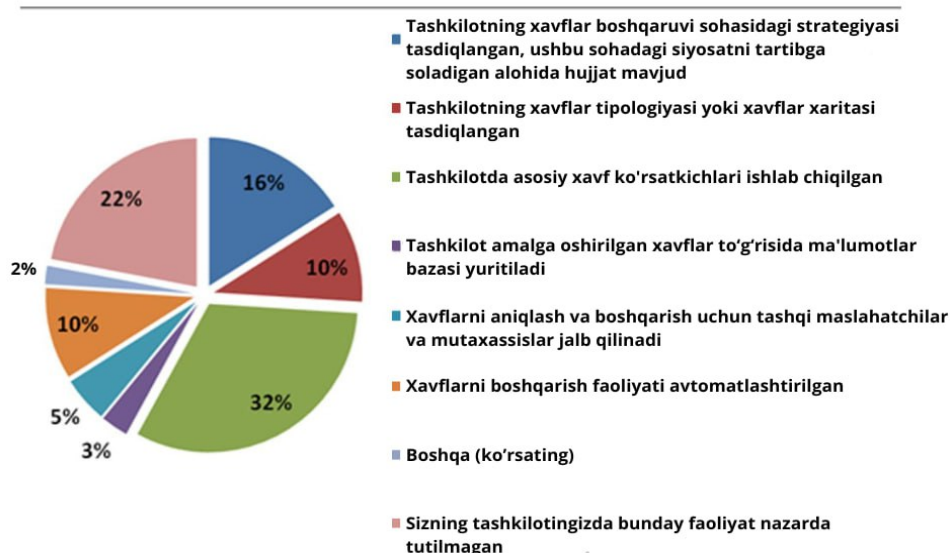
Eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyotlariga muvofiq, ichki nazorat tizimining samaradorligini ta'minlash uchun kompaniya ichki nazorat tizimining samaradorligini baholash va takomillashtirish uchun mas'ul bo'lgan alohida tarkibiy bo'linmani tashkil qilishi kerak.

Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, kompaniyalarning atigi 16 foizida ushbu masalani hal qilishda Direktorlar kengashi qoshidagi ichki audit qo'mitasi shug'ullanadi. Eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyotiga muvofiq, audit qo'mitasining zarur mustaqilligi va xolisligini ta'minlash uchun u faqat mustaqil direktorlar yoki mustaqil va ijrochi bo'lmagan direktorlardan iborat bo'lishi kerak. Audit qo'mitasining muntazam yig'ilishlari ma'lum darajada uning shunchaki listing qoidalariga rioya qilishning rasmiy maqsadi uchun emas, balki kompaniya boshqaruvini nazorat qilishni ta'minlashda, moliyaviy hisobotlarning ishonchligini baholashda va ichki nazorat va xavflarni boshqarish tizimlarining samaradorligini tahlil qilishda muhim rol o'ynashini tasdiqlashi mumkin. Eng yaxshi korporativ boshqaruv amaliyotiga muvofiq, yiliga kamida uchta qo'mita yig'ilishini o'tkazish tavsiya etiladi. Ichki audit xizmati baholashlarining xolisligi va mustaqilligini ta'minlash uchun ushbu xizmat funktsional jihatdan Direktorlar kengashining audit qo'mitasiga (yoki agar bunday qo'mita bo'lmasa, direktorlar kengashiga) va ma'muriy jihatdan - bosh direktorga bo'ysunishi tavsiya etiladi.

O'rganilganlarning 24 foizi ichki nazorat/auditni taklif qilingan tashqi mutaxassislar va ekspertlar amalga oshirishi kerakligini ta'kidladilar.

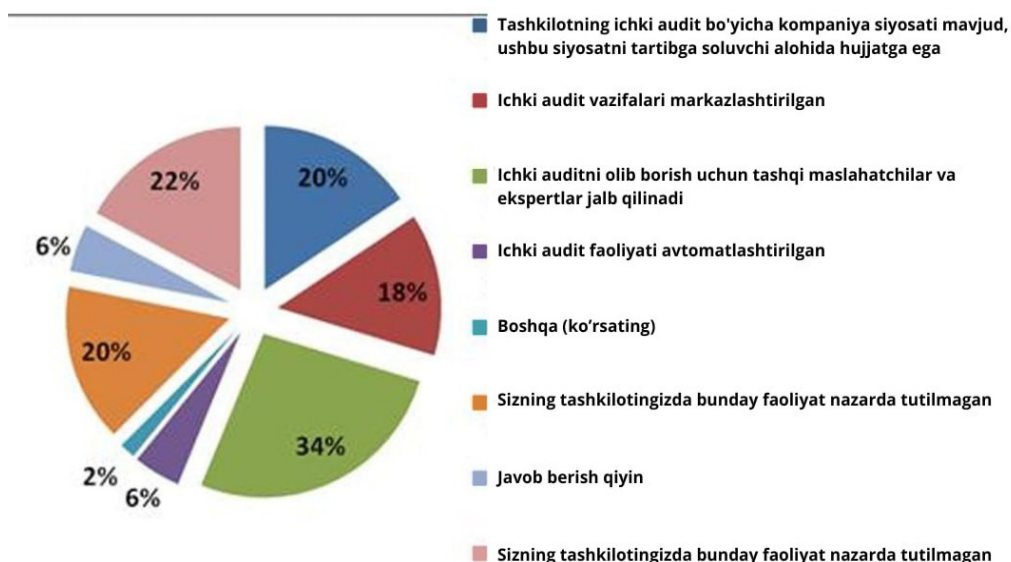
Bundan tashqari, respondentlarning 16 foizi ichki nazorat/auditga bag'ishlangan alohida tuzilmaviy bo'linmani, shuningdek, har bir bo'linma ushbu turdagi faoliyatni o'z ish doirasida amalga oshiradigan variantni ko'rsatdilar.

Afsuski, ushbu turdagi faoliyat umuman amalga oshirilmaydigan kompaniyalar mavjud va ular o'rganilganlarning 10% ni tashkil qiladi (2-rasmga qarang).



3-rasm. Kompaniyalarda xavflarni boshqarish sohasidagi elementlar

Xavflarni boshqarish elementlarini tahlil qilib, tashkilotlarning 32 foizi asosiy xavf ko'rsatkichlarini ishlab chiqqan degan xulosaga kelishimiz mumkin. Respondentlarning atigi 16 foizi xavflarni boshqarish strategiyasi tasdiqlanganligi, kompaniyaning xavflarni boshqarish siyosatini tartibga soluvchi alohida hujjat mavjudligini ta'kidladilar. Kompaniyaning tipologiyasi yoki xavf xaritasi tasdiqlangan va respondentlarning 10 foizida xavflarni boshqarish faoliyati avtomatlashtirilgan. So'rov ishtirokchilarining 5 foizi xavflarni aniqlash va boshqarish uchun tashqi maslahatchilar va mutaxassislarni jalb qiladi. Amalga oshirilgan xavflar to'g'risidagi ma'lumotlar bazasi kompaniyalarning 3 foizi tomonidan yuritiladi. Operatsion xavflarni boshqarish ham xavflarni boshqarish elementi sifatida qayd etilgan. Shuni ta'kidlash kerakki, so'rovda qatnashgan kompaniyalarning 22 foizida bunday faoliyat turi mavjud emas. (3-rasmga qarang)



4-rasm. Kompaniyalarning ichki audit elementlari

Ko'pgina kompaniyalar ichki auditlarni o'tkazish uchun tashqi maslahatchilar va mutaxassislarni jalb qilishni afzal ko'rishadi. Respondentlarning 20 foizi ichki audit bo'yicha kompaniya siyosati mavjud, ushbu siyosatni tartibga soluvchi alohida hujjatga ega. Bundan tashqari, xuddi shu raqam (20%) tashkilotda ushbu turdagi faoliyat nazarda tutilmaganligini ko'rsatdi. So'ralgan kompaniyalarning 18 foizida ichki audit vazifalari markazlashtirilgan. Respondentlarning 6 foizi ichki audit faoliyati avtomatlashtirilganligini ta'kidlaydilar. (4-rasmga qarang)



XULOSA VA TAKLIFLAR

Shunday qilib, O'zbekiston Respublikasidagi kompaniyaning aksariyati xorijiy kompaniyalar bo'lib, kompaniyalarda ichki nazorat va xavflarni boshqarish amaliyoti yetarli emas degan xulosaga kelish mumkin. O'zbekiston Respublikasidagi aksariyat kompaniyalarning ichki nazorat va xavflarni boshqarish bo'yicha boshqaruv siyosati tizimli emas. Buni O'zbekiston Respublikasidagi aksariyat kompaniyalarda ixtisoslashgan ichki nazorat va xavflarni boshqarish organlarining yo'qligi, xavflarni boshqarish strategiyasining yo'qligi va zamonaviy xavflarni boshqarish vositalarining cheklangan qo'llanilishi tasdiqlaydi. Bu kompaniyalarga inqirozlarni samarali boshqarish va xavfli vaziyatlarning mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarining oldini olishga ta'sir qiladi.

Umuman olganda, xalqaro standartlar va amaliyotlarni joriy etish, xatarlarni boshqarishga tizimli yondashuvga urg'u berish orqali korporativ boshqaruv, xatarlarni boshqarish va ichki nazorat tuzilmasini takomillashtirish zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasining 18.01.2023-yildagi "Korporativ boshqaruv tizimi yanada takomillashtirilishi munosabati bilan O'zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o'zgartish va qo'shimchalar kiritish to'g'risida"gi O'RQ-814-son Qonuni, <https://lex.uz/ru/docs/-6362296>.
2. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 29.04.2025-yildagi «Davlat moliyasi sohasida xavflarni boshqarish tizimini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 279-son qarori, <https://lex.uz/uz/docs/-7503919>
3. Korporativ boshqaruv: nazariya va amaliyot / [A.P. Shixverdiev, V.N. Zadorozhny, A.A. Vishnyakov va boshqalar]; A.P. Shixverdiev tomonidan tahrirlangan. – Moskva: Ekoninform, 2010. – 259 b.
4. 2020-yil uchun audit qo'mitasi a'zolarining xalqaro so'rovi – Yevropa mamlakatlari bo'yicha tadqiqot natijalari. Audit qo'mitalari instituti. [Elektron resurs] URL: www.kpmg.ru/aci
5. Tashkilotingizdagi risklarni boshqarish madaniyatini baholash. Audit qo'mitalari instituti. [Elektron resurs] URL: www.kpmg.ru/aci
6. Korporativ direktorlar milliy assotsiatsiyasi (AQSh) veb-sayti URL: <http://www.nacdonline.org/>
7. Bob Tricker. Corporate governance: principles, policies and practices. – UK.: Oxford university press, 2012. – P 546.
8. Суюнов Д. Корпоратив бошқарув механизми: муаммо ва ечимлар. Монография. – Т.: Академия, 2007. – 319 б.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2026. № 3

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>