

**DAVLAT XARIDLARI JARAYONIDA ICHKI AUDIT SAMARADORLIGINI
OSHIRISH YO‘NALISHLARI (XORIJIY TAJRIBA ASOSIDA)**

Murodova Dilfuza Jalolovna

Buxoro davlat Universiteti Iktisodiyo va turizm fakulteti

Buxgalteriya xisobi va statistika kafedrası ukituvchisi

Annotatsiya.

Maqolada davlat xaridlari jarayonida ichki audit samaradorligini oshirishga doir xorijiy tajriba tadqiq etilgan. INTOSAIning davlat xaridlarini audit qilish bo‘yicha yo‘riqnomalari, Ichki auditorlar institutining (IIA) “Uch chiziqli modeli” va Janubiy Koreyaning raqamli davlat xaridlari tizimi (KONEPS) doirasidagi ichki nazorat amaliyoti tahlil qilingan hamda ular O‘zbekistondagi amaldagi me‘yoriy-huquqiy baza bilan taqqoslangan. Tahlil natijasida ichki auditning institutsional mustaqilligini mustahkamlash, xavfga asoslangan metodologiyani joriy etish va raqamli ma’lumotlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirishga doir tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar

davlat xaridlari, ichki audit, audit samaradorligi, xorijiy tajriba, INTOSAI, uch chiziqli model, raqamli nazorat.

Annotatsiya (rus.).

V state issledovan zarubejnyy opyt povыsheniya effektivnosti vnutrennego audita v protsesse gosudarstvennykh zakupok. Proanalizirovani rukovodstva INTOSAI po auditu gosudarstvennykh zakupok, “Tryoxlineynaya model” Instituta vnutrennix auditorov (IIA) i praktika vnutrennego kontrolya v ramkax sifrovoy sistemy gosudarstvennykh zakupok Respubliki Koreya (KONEPS); provedeno ix sopostavlenie s deystvuyushchey normativno-pravovoy bazoy Uzbekistana. Po rezultatam analiza sformulirovani rekomendatsii po ukrepleniyu institutsionalnoy nezavisimosti vnutrennego audita, vnedreniyu risk-orientirovannoy metodologii i rasshireniyu ispolzovaniya sifrovyykh dannyyh.

Klyuchevyye slova

gosudarstvennyye zakupki, vnutrenniy audit, effektivnost audita, zarubejnyy opyt, INTOSAI, tryoxlineynaya model, sifrovoy kontrol.

Annotation (eng.).

This article examines foreign experience in enhancing the effectiveness of internal audit in the public procurement process. It analyzes INTOSAI guidance on auditing public procurement, the Institute of Internal Auditors' (IIA) Three Lines Model, and internal-control practice within the Republic of Korea's digital procurement system (KONEPS), comparing them with Uzbekistan's current regulatory framework. Based on the analysis, recommendations are formulated for strengthening the institutional independence of internal audit, introducing a risk-based methodology, and expanding the use of digital data.

Keywords

public procurement, internal audit, audit effectiveness, foreign experience, INTOSAI, three lines model, digital control

KIRISH

Davlat xaridlari — budget mablag‘larining eng muhim va shu bilan birga korrupsiya xavfi yuqori bo‘lgan xarajat yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Shu sababli xalqaro amaliyotda davlat xaridlari jarayonini ichki nazorat va ichki audit vositalari orqali muntazam kuzatib borish moliyaviy boshqaruvning ajralmas qismiga aylangan. O‘zbekistonda so‘nggi yillarda davlat xaridlari tizimini raqamlashtirish, raqobat muhitini kengaytirish va shaffoflikni oshirish yo‘nalishida keng qamrovli islohotlar amalga oshirilmogda, jumladan, Prezidentning 2025 yil 26 dekabrda PF-259-son Farmoni va Vazirlar Mahkamasining 2024 yil 20 dekabrda 865-son qarori bilan tasdiqlangan 2025–2027 yillarga mo‘ljallangan strategiya buning tasdig‘idir.

Shu bilan birga, davlat xaridlari jarayonida ichki auditning o‘rni va samaradorligi masalasi hamon ilmiy-amaliy ahamiyatini saqlab qolmoqda. Budget tashkilotlarining ichki audit xizmatlari faoliyatini tartibga soluvchi namunaviy nizom (Vazirlar Mahkamasining 2022 yil 1 avgustda 416-son qarori, 2025 yil 16 iyulda 446-son qarori bilan yangilangan tahrirda) davlat xaridlari sohasini ichki audit ob‘ekti sifatida belgilagan bo‘lsa-da, amaliyotda mazkur yo‘nalishda xorijiy tajribaga asoslangan zamonaviy usul va vositalardan foydalanish darajasi yetarli emas.

Xorijiy mamlakatlar tajribasi — xususan, INTOSAIning davlat xaridlarini audit qilish bo‘yicha yo‘riqnomalari (GUID 5280), Ichki auditorlar institutining (IIA) “Uch chiziqli modeli” va Janubiy Koreya kabi davlatlarning raqamli xaridlar tizimi (KONEPS) doirasidagi ichki nazorat amaliyoti — davlat xaridlari jarayonida ichki audit samaradorligini oshirishning muhim yo‘nalishlarini belgilab beradi. Shu munosabat bilan, mazkur xorijiy tajribani o‘rganish va uni milliy sharoitga moslashtirish orqali tegishli yo‘nalishlarni aniqlash dolzarb ilmiy-amaliy vazifa hisoblanadi.

Maqolaning maqsadi — davlat xaridlari jarayonida ichki auditning samaradorligini oshirishga doir xorijiy tajribani tahlil qilish, uni O‘zbekistondagi amaldagi tartibga solish tizimi bilan taqqoslash hamda milliy amaliyotni takomillashtirishga doir ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Maqolaning vazifalari sirasiga davlat xaridlari sohasida ichki auditning nazariy-metodologik asoslarini yoritish, INTOSAI va IIA kabi xalqaro tashkilotlarning tegishli standart va yo‘riqnomalarini tahlil qilish, Janubiy Koreya misolida xorijiy mamlakatning raqamli davlat xaridlari tizimidagi ichki nazorat amaliyotini o‘rganish, O‘zbekistondagi amaldagi me‘yoriy-huquqiy bazani xorijiy tajriba bilan taqqoslash hamda yakuniy tavsiyalarni shakllantirish kiradi.

Ichki audit samaradorligi masalasi xorijiy ilmiy adabiyotda keng o‘rganilgan. Davlat sektoridagi ichki audit samaradorligiga ta’sir etuvchi omillarni tadqiq etgan so‘nggi tadqiqotlarda rahbariyatning qo‘llab-quvvatlashi, ichki audit xizmatining mustaqilligi va tashqi auditorlar bilan hamkorlik kabi omillarning ichki auditorlar samaradorligiga sezilarli ta’sir ko‘rsatishi aniqlangan, shuningdek samarali ichki audit tizimiga ega bo‘lmagan tashkilotlarning korrupsiyaga nisbatan ancha ko‘proq duchor bo‘lishi qayd etilgan. Bu

xulosalar davlat xaridlari kabi yuqori xavfli sohada ichki audit xizmatining institutsional mustaqilligini ta'minlash zarurligini yana bir bor tasdiqlaydi.

Xalqaro me'yoriy hujjatlar qatorida INTOSAIning ISSAI 100 “Davlat sektori auditining asosiy tamoyillari” hujjati hamda maxsus GUID 5280 “Davlat xaridlarini audit qilish bo'yicha yo'riqnoma” muhim metodologik asos hisoblanadi. Bu hujjatlarda ichki va tashqi auditning funksiyalari farqlangan bo'lsa-da, ularning har ikkisi ham davlat mablag'laridan foydalanishda shaffoflik, hisobdorlik hamda tejamkorlik, unumdorlik va samaradorlikka hissa qo'shishi ta'kidlanadi. Shuningdek, Ichki auditorlar instituti (IIA) tomonidan ishlab chiqilgan va 2020 yilda yangilangan “Uch chiziqli model” (Three Lines Model) tashkilotda xavflarni boshqarishning uch bosqichli tizimini belgilaydi: birinchi chiziq — operativ faoliyatni amalga oshiruvchi va kundalik xavflarni boshqaruvchi bo'linmalar; ikkinchi chiziq — xavflarni boshqarish va ichki nazorat tizimini shakllantiruvchi bo'linmalar; uchinchi chiziq — yuqori boshqaruv organiga mustaqil kafolat beruvchi ichki audit xizmati. Ushbu model davlat xaridlari jarayonida turli nazorat sub'ektlari o'rtasidagi vazifalarni aniq taqsimlashga metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Tadqiqot davomida xorijiy davlatlarning qiyoslash va huquqiy tahlil hamda tizimli tahlil asosida mantiqiy umumlashtirib urganilganda, xorijiy tajribani o'rganishda INTOSAI va IAIning rasmiy metodologik hujjatlari, shuningdek Janubiy Koreyaning davlat xaridlari sohasidagi islohotlariga bag'ishlangan xalqaro tashkilotlar (OECD, BMT Taraqqiyot dasturi, Jahon banki) tomonidan tayyorlangan tahliliy hisobot va nashrlardan foydalanildi. Milliy amaliyotni tahlil qilishda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti va Vazirlar Mahkamasining tegishli normativ-huquqiy hujjatlari (jumladan, VMning 416-son va 446-son qarorlari, PF-259, PF-252 Farmonlari, 865-son strategiya) o'rganildi va xorijiy tajriba bilan taqqoslandi.

Xalqaro standartlar va yondashuvlar taxlilida

INTOSAIning GUID 5280 yo'riqnomasida davlat xaridlarini audit qilish xavfga asoslangan yondashuv asosida amalga oshirilishi tavsiya etiladi: auditorlar xarid siklining barcha bosqichlarini — rejalashtirish, tender o'tkazish, shartnoma tuzish va uni ijro etishni — qamrab olgan holda, eng yuqori xavfli sohalarga ustuvorlik berishi lozim. Bu yondashuv ichki audit xizmatining cheklangan resurslarini eng muhim yo'nalishlarga yo'naltirish imkonini beradi.

IIA Uch chiziqli modeli bo'yicha esa davlat xaridlari jarayonida xavflarni boshqarish aniq taqsimlangan bo'lishi kerak: xarid komissiyasi va buyurtmachi xizmati (1-chiziq) kundalik xarid qarorlari va ularning tender hujjatlariga muvofiqligini ta'minlaydi; ichki nazorat va komplaens bo'linmalari (2-chiziq) xarid qoidalari va manfaatlar to'qnashuvini boshqarish siyosatini ishlab chiqadi; ichki audit xizmati (3-chiziq) esa barcha jarayonni mustaqil baholab, yuqori boshqaruv organiga ob'ektiv xulosa taqdim etadi. Xorijiy tajribada bu uch bosqichning o'zaro muvofiqlashtirilgan holda, lekin mustaqil ravishda ishlashi samaradorlikning asosiy kaliti hisoblanadi.

Janubiy Koreya tajribasi: raqamli xaridlar tizimi va ichki nazorat

Janubiy Koreya davlat xaridlar xizmati (PPS) tomonidan 1990-yillarning oxirida ishlab chiqilgan va 2002 yilda to'liq ishga tushirilgan KONEPS (Korea ON-line E-

Procurement System) elektron xaridlar tizimi dunyoda eng muvaffaqiyatli namunalardan biri sifatida tan olingan. Tizim tender hujjatlarini joylashtirishdan tortib shartnoma tuzish va to‘lovlargacha bo‘lgan barcha bosqichlarni elektron shaklga o‘tkazib, xaridor va yetkazib beruvchi o‘rtasidagi bevosita aloqani butunlay yo‘qotdi, bu esa korrupsiya va til biriktirish imkoniyatlarini sezilarli darajada kamaytirdi. Tizimga biometrik xavfsizlik va raqamli kalitlar infratuzilmasi (PKI) kabi qalbakilashtirishga qarshi vositalar, shuningdek barcha kontragentlar to‘g‘risidagi tarixiy ma‘lumotlarni jamlaydigan ma‘lumotlar bazasi kiritilgan, bu esa ichki va tashqi auditorlarga shartnoma ijrochilarining oldingi faoliyatini tezkor tahlil qilish imkonini beradi.

Muhimi, KONEPS faqat texnologik yechim bo‘lib qolmay, balki katta ma‘lumotlar (big data) asosidagi qaror qabul qilish tizimini ham 2018 yildan boshlab joriy etgan, bu orqali xarid jarayonlaridagi noodatiy holatlarni avtomatik ravishda aniqlash imkoniyati yaratilgan. Xorijiy tadqiqotlarda qayd etilishicha, tomonlar o‘rtasidagi korrupsion xarajatlarni cheklashga qaratilgan qonunchilik (2016 yilgi Antigraft qonuni) joriy etilgandan so‘ng, yuqori mablag‘li “sovg‘alar” beradigan firmalarning tender takliflaridagi o‘ziga xos xatti-harakat ko‘rsatkichlari sezilarli darajada kamaygan — bu raqamli tizim orqali yig‘ilgan ma‘lumotlarning nazorat va audit maqsadlarida qanday qo‘llanilishi mumkinligini ko‘rsatuvchi amaliy misoldir. Shuningdek, PPS tomonidan xarid mutaxassislari uchun yiliga besh mingdan ortiq xodimni qamrab oluvchi maxsus sertifikatlash va o‘qitish dasturlari tashkil etilgani alohida e‘tiborga molik — bu inson kapitali salohiyatining raqamli tizimlar samaradorligini ta‘minlashdagi rolini ko‘rsatadi.

O‘zbekistonda davlat xaridlari jarayonida ichki audit amaliyoti: mavjud holat

O‘zbekistonda davlat organlari va tashkilotlarining ichki audit xizmati faoliyati Vazirlar Mahkamasining 2022 yil 1 avgustdagi 416-son qarori bilan tasdiqlangan namunaviy nizom orqali tartibga solinadi (2025 yil 16 iyuldagi 446-son qarori bilan tahrirga kiritilgan o‘zgartirishlar bilan). Nizomga muvofiq, ichki audit xizmati, boshqa vazifalar bilan birga, davlat xaridlarida qonunchilik talablariga rioya etilishini hamda xarid komissiyalari faoliyatini o‘rganish vazifasini bajaradi. Bundan tashqari, Prezidentning 2025 yil 18 dekabrda PF-252-son Farmoni bilan davlat audit va moliyaviy nazorat organlariga davlat xaridlari to‘g‘risidagi qonunchilik talablarining to‘g‘ri qo‘llanilishi ustidan nazoratni amalga oshirish hamda manfaatlar to‘qnashuvi va affillanganlik holatlarini to‘xtatish choralari yuklatilgan.

Shu bilan birga, Vazirlar Mahkamasining 865-son strategiyasida qayd etilishicha, davlat xaridlari sohasida oldindan til biriktirish, korrupsiya xavflari va manfaatlar to‘qnashuvi holatlari, shuningdek shartnoma majburiyatlarini monitoring qilishning yaxlit tizimi yetarli darajada rivojlanmaganligi hamon muammo sifatida saqlanib qolmoqda. Bundan ko‘rinib turibdiki, me‘yoriy-huquqiy baza darajasida ichki auditning davlat xaridlari sohasidagi vazifalari belgilab qo‘yilgan bo‘lsa-da, amalda xavfga asoslangan tanlov, raqamli ma‘lumotlar tahlili va uch chiziqli model kabi zamonaviy uslublarning tizimli qo‘llanilishi haligacha shakllanib bo‘lmagan.

Yuqorida keltirilgan xorijiy tajriba va milliy amaliyotni taqqoslash natijalari 1-jadvalda umumlashtirilgan.

Yo‘nalish	Xorijiy tajriba (ISSAI/IIA/Jan. Koreya)	O‘zbekiston amaliyoti	Aniqlangan bo‘shliq / tavsiya
Nazorat sub’ektlari vazifa taqsimoti	IIA Uch chiziqli modeli: xarid bo‘linmasi — nazorat bo‘linmasi — ichki audit mustaqil ravishda ishlaydi	Xarid komissiyasi va ichki audit xizmati alohida nizomlar bilan tartibga solinadi, uch chiziqli muvofiqlashtirish rasman belgilanmagan	Uch chiziqli model tamoyillarini milliy nizomlarga moslashtirish
Audit tanlovi metodologiyasi	INTOSAI GUID 5280: xavfga asoslangan tanlov, xarid siklining barcha bosqichini qamrash	Ichki audit vazifasi umumiy tarzda “qonunchilikka rioya etilishini o‘rganish” sifatida belgilangan, xavf mezonlari aniq emas	Xarid ob’ektlarini xavf darajasiga ko‘ra toifalarga ajratuvchi metodika ishlab chiqish
Raqamli ma’lumotlar tahlili	KONEPS: big data asosida noodatiy holatlarni avtomatik aniqlash (2018 yildan)	SI asosidagi o‘rtacha narx moduli (2026 yil 1 mart) joriy etilmoqda, lekin ichki audit uchun moslashtirilmagan	Ichki audit xizmatlariga xarid ma’lumotlar bazasidan mustaqil foydalanish huquqini berish
Kadrlar tayyorgarligi	PPS (Jan. Koreya): yiliga 5000 dan ortiq mutaxassisni qamrab oluvchi sertifikatlash dasturlari	Ichki auditorlar uchun davlat xaridlari bo‘yicha ixtisoslashgan muntazam o‘quv dasturlari keng tarqalmagan	Ichki auditorlar uchun davlat xaridlari bo‘yicha maxsus sertifikatlash kurslarini joriy etish

O‘tkazilgan tahlil asosida quyidagi xulosa va tavsiyalarni shakllantirish mumkin:

IIA Uch chiziqli modeli tamoyillarini hisobga olgan holda, davlat buyurtmachi xizmatlari, ichki nazorat bo‘linmalari va ichki audit xizmati o‘rtasidagi vazifa va vakolatlarni aniq tartibga soluvchi qo‘shimcha yo‘riqnoma ishlab chiqish maqsadga muvofiq.

INTOSAI GUID 5280 tavsiyalaridan kelib chiqqan holda, davlat xaridlari ob’ektlarini xavf darajasi bo‘yicha toifalarga ajratuvchi va ichki audit rejalashtirishda ustuvorlikni belgilab beruvchi milliy metodikani ishlab chiqish zarur.

Davlat xaridlari elektron tizimida joriy etilayotgan sun’iy intellekt asosidagi o‘rtacha bozor narxi moduli va boshqa raqamli ma’lumotlar bazalaridan ichki audit xizmatlarining bevosita va mustaqil foydalanishi uchun texnik va huquqiy shart-sharoit yaratish lozim.

Janubiy Koreya tajribasiga o‘xshash tarzda, ichki auditorlar va xarid mutaxassislari uchun davlat xaridlari bo‘yicha maxsus sertifikatlash va malaka oshirish dasturlarini muntazam asosda tashkil etish tavsiya etiladi.

Ichki audit xizmatlarining xarid jarayonidagi topilmalari va tavsiyalarining ijro etilishi ustidan monitoring qilish mexanizmini (masalan, “Xaridlarda KPI” reytingi bilan bog‘lagan holda) takomillashtirish maqsadga muvofiq.

Ichki audit xizmatining institutsional mustaqilligini yanada mustahkamlash, jumladan rahbariyatning qo‘llab-quvvatlashi va zarur resurslar bilan ta‘minlanganligini baholash mezonlarini joriy etish zarur, chunki xorijiy tadqiqotlar bu omillarning ichki audit samaradorligiga bevosita ta‘sir ko‘rsatishini tasdiqlaydi.

Xulosa qilib aytganda, davlat xaridlari jarayonida ichki audit samaradorligini oshirish xorijiy tajribani, xususan xalqaro standartlarni va Janubiy Koreya kabi davlatlarning raqamli nazorat amaliyotini milliy sharoitga moslashtirilgan holda joriy etishni talab qiladi. Bunda asosiy e‘tibor ichki audit xizmatining mustaqilligini mustahkamlash, xavfga asoslangan metodologiyani joriy etish va raqamli ma‘lumotlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirishga qaratilishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. INTOSAI. ISSAI 100 – Fundamental Principles of Public-Sector Auditing. — Vienna: INTOSAI, 2019. — [intosai.org](https://www.intosai.org).
2. INTOSAI Professional Standards Committee. GUID 5280 – Guidance for the Audits of Public Procurement. — [issai.org](https://www.issai.org).
3. The Institute of Internal Auditors (IIA). The IIA’s Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. — Lake Mary, FL: IIA, 2020. — [theiia.org](https://www.theiia.org).
4. Examining the critical factors of internal audit effectiveness from internal auditors’ perspective: Moderating role of extrinsic rewards // PMC (National Center for Biotechnology Information), 2023. — ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10570590.
5. OECD. Preventing Corruption in Public Procurement. — Paris: OECD Publishing, 2016. — [oecd.org](https://www.oecd.org).
6. Republic of Korea, Public Procurement Service. KONEPS – Best Practice of e-Procurement. — Seoul, 2018.
7. UNDP Seoul Policy Centre. Think Piece on the Republic of Korea’s Efforts in Anti-Corruption and Good Governance through Digitalization. — Seoul: UNDP, 2024. — [undp.org](https://www.undp.org).
8. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022 yil 1 avgustdagi 416-son “Davlat organlari va tashkilotlarining ichki audit xizmati to‘g‘risidagi namunaviy nizomni tasdiqlash haqida”gi qarori (2025 yil 16 iyuldagi 446-son qarori tahririda).
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 18 dekabrda PF-252-son “Davlat auditi va moliyaviy nazorati faoliyatini yanada takomillashtirishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni.
10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 26 dekabrda PF-259-son “Davlat xaridlari tizimida raqobat muhiti va shaffoflikni ta‘minlash bo‘yicha navbatdagi chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni.

25-Iyun, 2026-yil

11. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2024 yil 20 dekabrda 865-son “2025–2027 yillarda davlat xaridlari tizimini takomillashtirish va rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi qarori.