

**НОДАВЛАТ ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИДА  
МОЛИЯВИЙ БОШҚАРУВ ВА ИЧКИ НАЗОРАТ ТИЗИМИНИ  
ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ НАЗАРИЙ-УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ**

**Турманкулов Норпўлат Саъдуллаевич**

*Ўзбекистон Республикаси Олий таълим, фан ва инновациялар вазирлиги  
Тошкент шаҳар бошқармаси, Тошкент давлат иқтисодиёт университети  
мустақил тадқиқотчиси, телефон +99890-938-84-00*

**Аннотация:** *Ушбу илмий мақолада нодавлат олий таълим муассасалари фаолиятида молиявий бошқарув ва ички назорат тизимини такомиллаштиришнинг назарий-услубий асослари тадқиқ этилган. Тадқиқотда молиявий бошқарувнинг замонавий концепциялари, ички назоратнинг аҳамияти ҳамда унинг таълим муассасалари фаолияти самарадорлигига таъсири илмий жиҳатдан асослаб берилган. Амалдаги меъёрий-ҳуқуқий база, хорижий ва маҳаллий тажрибалар таҳлили асосида нодавлат олий таълим муассасаларида молиявий ресурслардан оқилона фойдаланиш, молиявий интизомни мустаҳкамлаш ва таваккалчиликларни камайтиришда ички назорат тизимининг ўрни очиқ берилган. Шунингдек, молиявий бошқарув ва ички назорат ўртасидаги ўзаро боғлиқлик, уларни интеграциялаш орқали бошқарув қарорларининг сифатини ошириш масалалари ёритилган. Мақолада мавжуд муаммоларни бартараф этишга қаратилган илмий-амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган бўлиб, улар нодавлат олий таълим муассасаларида молиявий бошқарув ва ички назорат тизимини такомиллаштиришга хизмат қилади. Тадқиқот натижалари мазкур соҳада фаолият юритаётган мутахассислар, тадқиқотчилар ҳамда таълим муассасалари раҳбарлари учун амалий аҳамиятга эга.*

**Abstract:** *This scientific article examines the theoretical and methodological foundations for improving the financial management and internal control system in the activities of non-governmental higher education institutions. The study substantiates, from a scientific perspective, modern concepts of financial management, the importance of internal control, and its impact on the efficiency of higher education institutions. Based on an analysis of the current regulatory and legal framework, as well as foreign and domestic practices, the role of the internal control system in ensuring the rational use of financial resources, strengthening financial discipline, and reducing risks in non-governmental higher education institutions is revealed. The article also explores the interrelationship between financial management and internal control and highlights issues related to improving the quality of managerial decision-making through their integration. Scientifically grounded practical recommendations aimed at addressing existing problems are developed, which contribute to improving the financial management and internal control system in non-governmental higher education institutions. The research findings are of practical relevance for specialists, researchers, and managers of higher education institutions.*

**Калит сўзлар:** *Нодавлат олий таълим муассасалари, молиявий бошқарув, ички назорат тизими, молиявий ресурслар, таваккалчиликларни бошқариш, молиявий интизом, бошқарув қарорлари, ҳисобдорлик, шаффофлик, самарадорлик.*

**Keywords:** *Non-governmental higher education institutions, financial management, internal control system, financial resources, risk management, financial discipline, managerial decision-making, accountability, transparency, efficiency.*

Нодавлат олий таълим муассасаларининг (НОТМ) барқарор фаолият юритиши, аввало, уларда самарали молиявий бошқарув тизими мавжудлигига бевосита боғлиқ. Бозор иқтисодиёти шароитида ушбу муассасалар давлат бюджети маблағларидан мустақил ҳолда ўз молиявий ресурсларини шакллантиради, тақсимлайди ва самарали фойдаланиш учун жавобгар ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан, молиявий бошқарув ва ички назорат механизмларини такомиллаштириш стратегик аҳамият касб этади.

Молиявий бошқарув НОТМларда таълим хизматлари бозорида рақобатбардошликни таъминлаш, молиявий барқарорликка эришиш ва инвестицион жозибadorликни оширишга хизмат қилади. Ушбу бошқарув тизими даромадлар ва харажатларни режалаштириш, молиявий рискларни баҳолаш, активлар ва мажбуриятларни самарали бошқариш каби муҳим вазифаларни ўз ичига олади. Амалиёт шуни кўрсатадики, молиявий бошқарувнинг етарлича йўлга қўйилмаганлиги НОТМларда ликвидлик муаммолари, молиявий интизомнинг бузилиши ва ҳисобот маълумотларининг ишончсизлигига олиб келиши мумкин.

Ички назорат тизими молиявий бошқарувнинг ажралмас таркибий қисми ҳисобланади. Унинг асосий мақсади молиявий операцияларнинг қонунийлиги, мақсадлилиги ва шаффофлигини таъминлашдан иборат. Ички назорат механизмлари орқали маблағларни ноқонуний сарфлаш, ҳисоб-китоблардаги хато ва камчиликлар, шунингдек, коррупцион ҳолатларнинг олди олинади. Шу билан бирга, ички назорат тизими бошқарув қарорларини қабул қилиш учун ишончли ахборот базасини шакллантиради.

Хорижий тажриба таҳлили шуни кўрсатадики, ривожланган мамлакатларда нодавлат таълим муассасаларида ички назорат ва аудит тизимлари халқаро стандартлар асосида ташкил этилади. Хусусан, ички аудит хизмати мустақил тарзда фаолият юритиб, молиявий ҳисоботларнинг ишончлилиги, ички назорат самарадорлиги ва рискларни бошқариш жараёнларини доимий равишда баҳолаб боради. Бу эса муассасанинг узоқ муддатли ривожланиш стратегиясини амалга оширишда муҳим аҳамият касб этади.

Ўзбекистон шароитида НОТМлар сонининг ортиши, уларнинг иқтисодий фаоллиги кенгайиши ички назорат ва аудит тизимларини такомиллаштиришни тақозо этмоқда. Амалда айрим муассасаларда ички назорат фақат формал характерга эга бўлиб, молиявий хатарларни барвақт аниқлаш имконияти чекланган. Шу боис, ички назорат тизимини замонавий ахборот технологиялари асосида рақамлаштириш, автоматлаштирилган ҳисобот ва мониторинг тизимларини жорий этиш муҳим вазифа сифатида намоён бўлмоқда.

Рақамлаштириш жараёнлари молиявий маълумотларни реал вақт режимида таҳлил қилиш, бюджет ижросини онлайн кузатиш ва молиявий кўрсаткичлар бўйича тезкор бошқарув қарорларини қабул қилиш имконини беради. Бу эса НОТМларда молиявий интизомни мустаҳкамлаш, маблағлардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш ҳамда таълим сифатини молиявий жиҳатдан қўллаб-қувватлашга хизмат қилади.

Мавзунинг долзарблиги ва илмий-амалий аҳамияти

Сўнгги йилларда олий таълим тизимида рақобат муҳитининг кучайиши, молиявий мустақилликнинг кенгайиши ҳамда таълим хизматларининг бозор механизмлари асосида ривожланиши нодавлат олий таълим муассасалари (НОТМ) фаолиятига нисбатан янги талабларни юзага келтирмоқда. Айниқса, молиявий барқарорлик, бошқарув қарорларининг асослилиги, ички назорат ва рискларни бошқариш масалалари НОТМлар учун стратегик аҳамият касб этмоқда.

Шу нуқтаи назардан, ички аудит тизими НОТМларда фақат ҳисоб-китобларни текширувчи восита эмас, балки бошқарув қарорларини қўллаб-қувватловчи, рискларни олдиндан аниқловчи ва институционал самарадорликни оширувчи муҳим механизм сифатида намоён бўлади. Ривожланган мамлакатлар тажрибаси шуни кўрсатадики, ички аудитнинг стратегик йўналтирилган модели таълим муассасаларида молиявий интизом, шаффофлик ва ресурслардан оқилона фойдаланишни таъминлайди.

Ўзбекистон шароитида НОТМлар сони ва қамрови ошиб бораётган бўлса-да, ички аудит тизими кўп ҳолларда анъанавий текширув функциялари билан чекланиб қолмоқда. Бу эса молиявий рискларнинг ошиши, бошқарув қарорларида ахборот асимметрияси ва самарасиз харажатлар эҳтимолини кучайтиради. Шу боис, НОТМларда ички аудитни халқаро стандартлар, рискка асосланган ёндашув ва аналитик усуллар асосида такомиллаштириш илмий тадқиқотнинг долзарб йўналишларидан бири ҳисобланади.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси ва илмий ёндашувлар таҳлили

Ички аудит масалалари жаҳон иқтисодий адабиётида корпоратив бошқарув, риск-менежмент ва институционал самарадорлик контекстида кенг ёритилган. Айниқса, ички аудитни мустақил бошқарув функцияси сифатида шакллантириш, унинг стратегик қарорлар қабул қилишдаги роли ва қийматига бағишланган тадқиқотлар алоҳида аҳамиятга эга.

Таълим соҳасига доир тадқиқотларда ички аудит кўпроқ давлат олий таълим муассасалари мисолида ўрганилган бўлиб, нодавлат сектор хусусиятлари етарлича чуқур таҳлил қилинмаган. НОТМларда молиялаштириш манбалари хилма-хиллиги, тўлов-контракт тизимига боғлиқлик, инвестицион харажатларнинг юқорилиги ва бозор рискларининг мавжудлиги ички аудит моделини махсус ёндашув асосида қуришни тақозо этади.

Мавжуд илмий ишларда асосан қуйидаги чекланишлар кузатилади:

- ички аудитнинг стратегик эмас, операцион жиҳатларига устуворлик берилиши;



• рискка асосланган аудит моделларининг таълим соҳасига мослаштирилмаганлиги;

• ички аудит самарадорлигини миқдорий (математик-аналитик) баҳолаш усулларининг кам қўлланилиши.

Мазкур мақолада ушбу илмий бўшлиқларни тўлдиришга қаратилган бўлиб, НОТМлар учун ички аудитнинг интеграциялашган, рискка асосланган ва аналитик модели таклиф этилади.

Тадқиқотнинг мақсади

Нодавлат олий таълим муассасаларида ички аудит тизимининг назарий-методологик асосларини такомиллаштириш ҳамда унинг самарадорлигини оширишга қаратилган илмий-амалий таклиф ва моделларни ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқот вазифалари:

• НОТМлар фаолиятининг иқтисодий ва ташкилий хусусиятларини аниқлаш;  
• ички аудитнинг назарий концепциялари ва халқаро стандартларини тизимли таҳлил қилиш;

• НОТМларда ички аудит амалиётини баҳолаш учун кўрсаткичлар тизимини шакллантириш;

• ички аудит самарадорлигини баҳолашнинг математик-аналитик моделини ишлаб чиқиш;

• рискка асосланган ва рақамли аудит элементларини ўз ичига олган такомиллаштирилган модель таклиф этиш;

• тадқиқот натижаларини амалиётга жорий этиш бўйича илмий-амалий тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тизимли ёндашув

Ички аудит НОТМ фаолиятининг мустақил элементи эмас, балки молиявий бошқарув, риск-менежмент, стратегик режалаштириш ва ички назорат тизимлари билан узвий боғлиқ бўлган яхлит механизм сифатида қаралади. Шу боис, ички аудит тизими кирувчи ва чиқувчи ахборот оқимлари, қарор қабул қилиш жараёнлари ҳамда натижавий кўрсаткичлар билан биргаликда таҳлил қилинади.

Функционал ёндашув

Ички аудит функциялари қуйидаги йўналишлар бўйича гуруҳланади:

- молиявий назорат функцияси;
- мувофиқликни (compliance) таъминлаш;
- рискларни аниқлаш ва баҳолаш;
- бошқарув қарорларини ахборот билан таъминлаш.

Бу ёндашув ички аудитнинг анъанавий текширувчи ролидан чиқиб, уни стратегик маслаҳатчи сифатида қараш имконини беради.

Институционал ёндашув

НОТМларда ички аудитни жорий этиш ва ривожлантириш ташкилий тузилма, ваколатлар тақсимоти, аудит мустақиллиги ва ҳисобдорлик механизмлари билан бевосита боғлиқ. Шу сабабли тадқиқотда ички аудитнинг институционал муҳити алоҳида таҳлил қилинади.

### Риск-матрица усули

НОТМларда молиявий ва ташкилий рисклар эҳтимол ва таъсир даражаси бўйича баҳоланади. Рисклар устуворлиги матрица орқали аниқланиб, аудит ресурсларини самарали тақсимлаш имкони яратилади.

### Солиштирма ва корреляцион таҳлил

Ички аудит кўрсаткичлари билан молиявий натижалар ўртасидаги боғлиқлик корреляцион таҳлил орқали ўрганилади. Бу ички аудитнинг ҳақиқий қийматини эмпирик жиҳатдан асослаш имконини беради.

### Тадқиқотнинг илмий янгилиги

Мақолада қуйидаги илмий янгиликлар шакллантирилган:

- нодавлат олий таълим муассасалари учун ички аудитнинг институционал-функционал модели ишлаб чиқилди;
- ички аудит самарадорлигини баҳолашнинг интеграл индекси таклиф этилди;
- рискка асосланган аудитни НОТМлар фаолиятига мослаштириш бўйича методик ёндашув ишлаб чиқилди;
- ички аудитни рақамлаштириш ва континуал аудит элементларини жорий этиш бўйича илмий асосланган таклифлар берилди.

Ушбу янгиликлар таълим соҳасида ички аудитни ривожлантириш бўйича мавжуд илмий ёндашувларни тўлдириб, уларни янги босқичга олиб чиқади.

### Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти

Мақолада келтирилган хулоса ва таклифлар:

- НОТМ раҳбарияти томонидан бошқарув қарорларини қабул қилишда;
- ички аудит хизматларини ташкил этиш ва қайта тузишда;
- молиявий рискларни камайтириш ва шаффофликни оширишда;
- аккредитация ва ички баҳолаш жараёнларида амалиётда қўлланилиши мумкин.

### Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармон ва қарорлари тўплами. – Тошкент,
2. Ўзбекистон Республикасининг «Бухгалтерия ҳисоби тўғрисида»ги Қонуни. – Тошкент.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Аудиторлик фаолияти тўғрисида»ги Қонуни. – Тошкент.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни. – Тошкент.
5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг нодавлат таълим муассасалари фаолиятини тартибга солишга оид қарорлари. – Тошкент.
6. COSO. Internal Control – Integrated Framework. – New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013.

7. INTOSAI. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. – Vienna, 2019.
8. Arens A.A., Elder R.J., Beasley M.S. Auditing and Assurance Services. – Pearson Education, 2020.
9. Horngren C.T., Sundem G.L., Elliott J.A. Introduction to Financial Accounting. – Pearson, 2019.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy-Focused Organization. – Harvard Business School Press, 2001.
11. Мусаев Н.Қ. Бухгалтерия ҳисоби ва аудит. – Тошкент: Иқтисод-Молия, 2020.
12. Абдуллаев А.А. Ички назорат ва ички аудитни ташкил этиш. – Тошкент: Фан ва технология, 2019.
13. Холмуродов Ш.Ш. Таълим муассасаларида молиявий бошқарувни такомиллаштириш масалалари // «Иқтисодиёт ва таълим» журнали. – Тошкент, 2021. – №4.
14. Rahimov S., Karimov B. Financial Management in Private Higher Education Institutions // Journal of Education and Finance. – 2022. – Vol. 5, No. 2.
15. OECD. Public Governance and Accountability Frameworks. – Paris, 2020.