

KORPORATIV BOSHQARUVDA UCH CHIZIQLI HIMOYA MODELINI QO‘LLASH VA UNDA ICHKI AUDITNING ROLI



Abdieva Nargiza Shuxratovna
 Toshkent iqtisodiyot universiteti
 “Audit” kafedrası dotsenti

Annotasiya: Maqolada tashkilot oldiga qo‘yilgan maqsadlariga erishish, risklarni minimallashtirishda samarali boshqaruv va “Uch chiziqli himoya” modelinining mohiyati hamda unda ichki auditning roli tadqiq etilgan. Shuningdek, “Uch chiziqli himoya” modelining tarkibiy qismlari va afzalliklari ilmiy yoritilgan.

Kalit so‘zlar: ichki audit, ichki nazorat, uch chiziqli himoya modeli, korporativ boshqaruv, risk, manfaatdor tomonlar.

Аннотация: В статье исследуется значимость эффективного управления и трехлинейной модели защиты в достижении целей организации, минимизации рисков и роль внутреннего аудита в этом. Также научно освещаются компоненты и преимущества трехлинейной модели защиты

Ключевые слова: внутренний аудит, внутренний контроль, модель трёхлинейной защиты, корпоративное управление, риск, заинтересованные стороны.

Abstract. The article examines the importance of effective management and a three-line protection model in achieving the goals of the organization, minimizing risks and the role of internal audit in this. The components and advantages of the three-line protection model are also scientifically highlighted.

Keywords: internal audit, internal control, three-line defense model, corporate governance, risk, stakeholders.

1. Kirish

Tashkilotni oqilona boshqarishda boshqaruv tomonidan qabul qilinadigan qarorlarning operativ samaradorligi muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki qabul qilinuvchi qarorlar tashkilot biznes qiymatining oshishiga va aksincha pasayishiga olib kelishi mumkin. Shu sababli, boshqaruv qarorlarini tashkilot risklarini kompleks o‘rganib, tahlil qilgan holda qabul qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Xalqaro amaliyotda keng qo‘llanilib keluvchi “Uch chiziqli himoya” modeli tashkilot maqsadlariga erishish, risklarni

minimallashtirish va nazoratni yaxshilashga yordam beruvchi yondashuv bo‘lib, uning mohiyati shundan iboratki, har bir tashkilotda risklarni boshqarish va nazorat qilishning samarali tizimini tashkil qilishda yuqori boshqaruv va direktorlar Kengashiga bo‘ysunuvchi uchta alohida guruh (yoki himoya chiziqlari) zarur bo‘ladi va korxonada maqsadlariga erishishda har bir chiziq faoliyati muhim bo‘lib hisoblanadi.

2. Mavzuga oid adabiyotlarning tahlili

“Uch chiziqli himoya modeli vazifalar taqsimotiga aniqlik kiritish orqali risklarni nazorat qilish va boshqarish tizimi mohiyatini yaxshiroq tushunish imkoniyatini beradi. Modelni tashkil qilishdan asosiy maqsad risklarni nazorat qilish va boshqarish tizimini samarali tashkil qilish uchun har bir tashkilotda Direktorlar Kengashi va yuqori boshqaruv rahbarligi va nazorati ostida ishlaydigan uchta alohida guruh (himoya chiziqlari) zarur.”

“Har bir tashkilot zarur funksiyalarni bajarishda majburiyatlarning takrorlanishini oldini olish maqsadida boshqaruv, risklarni aniqlash va nazorat qilish bo‘yicha vazifalarni aniq belgilab olishi talab etiladi.

“Uch chiziqli himoya” modeli barcha funksiyalarni va majburiyatlarni aniq belgilash orqali risklarni aniqlash va nazorat qilish masalalari bo‘yicha aloqalarni yaxshilashning samarali metodi sifatida namoyon bo‘ladi. Ushbu model tashkilotda nazoratni tashkil qilish va risklarni boshqarish bo‘yicha majburiyatlarni to‘g‘ri taqsimlashga yordam beradi. Modelning asosiy mazmun-mohiyati shundaki, nazorat va risklarni samarali boshqarish uchun uchta alohida himoya chiziqlari faoliyati zarur:

1) nazorat va risk egalari (operasion bo‘limlar boshqaruvi);

2) boshqaruvga risklar monitoringida yordam (riskg‘menejment funksiyalari va komplaens)

3) Kuzatuv Kengashiga va yuqori boshqaruvga nazorat va risk-menejmentning samaradorligi to‘g‘risida mustaqil kafolatlar etkazib beruvchilar”.

“Uch chiziqli himoya modeli risklarni boshqarish tizimidagi barcha ishtirokchilarning roli va javobgarligini aniqlashda muvozanatli yondashuvni taklif etadi”.

3. Tahlil va natijalar

Uch chiziqli himoya modeli nazorat tizimi sifatida namoyon bo‘ladi va bunda ichki auditning o‘rni beqiyosdir. Chunki uch chiziqli himoya modelida ichki audit rahbariyat va menejerlar faoliyatini baholash bilan bir qatorda, kuzatuv kengashiga hisobot berish kabi vazifalarni bajaradi.

Uch chiziqli himoya modeli quyidagi afzalliklarga ega:

1. *Xatoliklar va firibgarlik holatlaridan himoya qilish.* Uch chiziqli himoya ma'lumotni uchta mustaqil ma'lumot manbalarini o‘zaro taqqoslashni o‘z ichiga oladi. Bu xatolar, tushunmovchiliklar va hatto firibgarlikka urinishlarni aniqlash imkonini beradi, chunki bu manbalar orasidagi nomuvofiqliklar yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan sabablar haqida ma'lumot olishga yordam beradi.

2. *Moliyaviy hisobotning ishonchliligi.* Uch chiziqli himoyaga ega ichki audit tizimi moliyaviy hisobot ishonchliligini oshirishga o‘z hissasini qo‘shadi. Turli manbalardan olingan ma'lumotlarni taqqoslash orqali xatolarni aniqlash va tuzatish imkoniyati moliyaviy axborotning aniq va to‘g‘ri shakllantirilishiga yordam beradi.

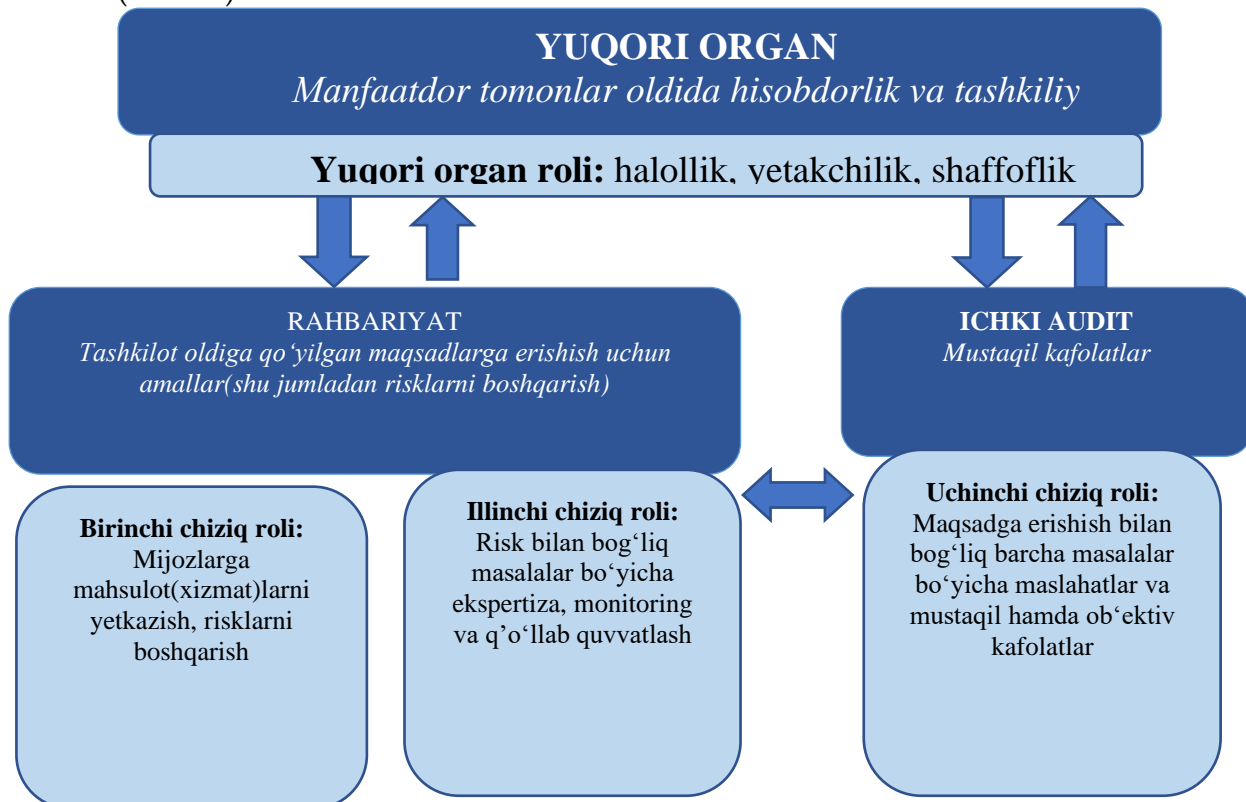
3. *Normativ hujjatlarga muvofiqlik.* Uch chiziqli himoya modelidan foydalangan holda nazorat va boshqaruvni tashkil qilish, moliyaviy hisobotlarning ishonchliligi va to'g'riligini ta'minlash uchun har bir himoya chizig'ida normativ hujjatlarga muvofiqlikni aniqlash va bu bo'yicha risklarni aniqlashni talab qiladi. Bu aksiyadorlik jamiyatlariga normativ- huquqiy hujjatlar talablariga rioya qilishga yordam beradi.

4. *Risklarni boshqarish.* Uch chiziqli himoya biznes-jarayonlar va tizimlardagi potensial risk hamda kamchiliklarni aniqlashga yordam beradi. Bu tashkilotlarga yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarini minimallashtirish uchun risklarni boshqarish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va amalda qo'llash imkonini beradi.

5. *Manfaatdor tomonlar ishonchi.* Uch chiziqli himoya modelidan foydalanish aksiyadorlik jamiyatining investorlar, banklar va boshqa manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni mustahkamlaydi. Bu tashkilot obro'sini oshirishga yordam beradi.

Ushbu modelni har bir tashkilot strategiyasi, faoliyati, hajmidan kelib chiqib, moslashtirgan holda tashkil qilish imkoniyati uning ahamiyatini yanada oshiradi. Ya'ni ushbu modelga universal, yagona yondashuv mavjud emas va uni har bir tashkilot o'ziga moslashtirishgan holda qo'llashi mumkin.

Yuqorida ta'kidlab o'tganimizdek, uch chiziqli himoya modelini qo'llovchi ichki audit tizimi tashkilot biznes jarayonlari samaradorligi va xavfsizligini ta'minlashga kompleks yondashuvni ifodalaydi. Uch chiziqli himoya modeli uchta darajadan iborat bo'ladi (1-rasm).



1-rasm. Uch chiziqli himoya modeli

Birinchi himoya chizig'i:

Ushbu daraja yuqori boshqaruv organi a'zolarining amallarini o'z ichiga oladi. Ya'ni yuqori boshqaruv organi faoliyati tashkilotda ichki nazorat tizimini ishlab chiqish va

risklarni boshqarish siyosatini ishlab chiqishga javobgarligida namoyon bo‘ladi. Ushbu birinchi himoya chizig‘idagi samarali ichki audit tizimi vazifalari biznes bo‘linmalar amallari va jarayonlarining kompaniya siyosati va standartlariga mosligi hamda samaradorligini baholashdan iborat bo‘ladi. Ushbu jarayonda risklarni minimallashtirish uchun quyidagilar tavsiya etiladi:

birinchi himoya chizig‘idagi jarayonlar va amallarni muntazam auditorlik tekshiruvidan o‘tkazish;

xodimlarning siyosat va risklarni boshqarish bo‘yicha ta‘lim olishini ta‘minlash;

nazorat chora-tadbirlarini ishlab chiqish va amalga oshirish, jarayonlarning bajarilishini monitoring qilish va hisobot berish;

muammoli holatlar aniqlangan taqdirda jarayonlarni takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqish.

Ushbu darajada yuqori boshqaruv organi ichki nazorat tizimini va risklarni boshqarish siyosatini yuritish bo‘yicha mas‘uliyatni manfaatdor tomonlar oldida o‘z zimmasiga oladi va:

manfaatdor tomonlarning manfaatlarini kuzatish uchun ular bilan hamkorlik qiladi va maqsadlarga erishish haqida shaffof muloqot o‘rnatadi;

axloqiy xulq-atvor va mas‘uliyatni rag‘batlantiradigan madaniyatni rivojlantiradi;

korporativ boshqaruv tuzilmalari va jarayonlarini o‘rnatadi, shu jumladan zarur bo‘lganda qo‘llab-quvvatlovchi qo‘mitalar tashkil qiladi;

maqsadlarga erishish uchun rahbariyatni resurslar bilan ta‘minlaydi;

tashkilotda risklarni boshqarishni nazorat qiladi;

samarali ichki nazorat tizimini tashkil qilish bo‘yicha javobgar bo‘ladi.

huquqiy me‘yorlarga rioya etilishi ustidan nazoratni ta‘minlaydi.

Ikkinchi himoya chizig‘i:

Ikkinchi darajada risklarni boshqarish bilan bog‘liq menejerlar o‘rin egallaydi.

Ushbu darajada ichki audit vazifalari sifatida risklarni boshqarish tizimi va standartlarga muvofiqligini baholash namoyon bo‘ladi. Ushbu darajada risklarni minimallashtirish uchun quyidagilar tavsiya etiladi:

risklarni boshqarish tizimini monitoring qilish va uning samaradorligini baholash;

xavfsizlik choralari samaradorligini ta‘minlash uchun boshqa nazorat funksiyalari bilan hamkorlik qilish;

risklarni boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqish.

Bunda menejment:

yuqori boshqaruvga risklarni boshqarish bo‘yicha nazorat vositalari va amallarini ishlab chiqishda yordam beradi;

siyosat va jarayonlarni amaliyotda qo‘llash bo‘yicha tavsiyalar va yo‘nalishlarni ishlab chiqadi;

ichki nazorat va risklarni boshqarish tizimi samaradorligini tekshiradi;

ichki nazorat va risklar bo‘yicha yuqori boshqaruv organiga hisobot taqdim etadi;

risklarga ta‘sir qiluvchi hodisalar monitoringini olib boradi va boshqalar.

Uchinchi himoya chizig‘i:

uchinchi himoya chizig'ida ichki audit xizmati turadi va u korporativ boshqaruv, ichki nazorat va risklarni boshqarishni mustaqil baholash hamda bu bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqish funksiyasini bajaradi.

Uchinchi himoya chizig'ida samarali ichki audit tizimini tashkil qilishda quyidagi jihatlarga e'tibor qaratilishi lozim:

ichki auditorlik tekshiruvlarini tashkilot siyosatiga va tartib qoidalariga mos tarzda rejalashtirish va o'tkazish;

risklarni boshqarish tizimi samaradorligini baholash;

biznes-jarayonlar bilan bog'liq risklarni monitoring qilish va ularni yaxshilash bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish, bu borada birinchi va ikkinchi chiziqlar bilan qayta aloqa o'rnatish;

tashkilotda birinchi va ikkinchi himoya chiziqlarini o'z ichiga olgan holda ichki nazorat tizimi ishonchligi va samaradorligini baholash;

tashkilotda normativ hujjatlar, standartlar va siyosat talablariga rioya etilishini tekshirish.

Ichki nazorat tizimidagi kamchiliklarni aniqlash, ularni tahlil qilish va takomillashtirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Ushbu darajada risklarni minimallashtirish uchun quyidagilar tavsiya etiladi:

birinchi va ikkinchi himoya chiziqlarida muvofiqlik va samaradorlikni tekshiruvchi mustaqil auditorlik tekshiruvlarini o'tkazish;

risklarni nazorat qilish va to'g'ri baholash uchun ichki hamda tashqi auditorlar bilan o'zaro hamkorlikni o'rnatish;

boshqaruvga aniqlangan muammolar va ularni bartaraf etish bo'yicha tavsiyalarni o'z vaqtida taqdim etish;

ichki auditorlar tomonidan tashkilot risklariga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan qonunchilikdagi o'zgarishlarni o'rganish.

4. Xulosa va takliflar

Xulosa qilib aytganda, uch chizikli himoya modeli tashkilot maqsadlariga erishishda ichki auditning samaradorligini ta'minlash, shuningdek, turli manfaatdor tomonlarning ishonchini saqlashda muhim rol o'ynaydi. Tashkilot risklarni minimallashtirish maqsadida ushbu modelni asos qilib olishi va risklarni boshqarish tizimining barcha ishtirokchilari o'rtasida javobgarlik va o'zaro munosabatlarni belgilash va amalga oshirish uchun maxsus ko'rsatmalar ishlab chiqishda foydalanishi mumkin. Ya'ni ushbu modelning samaradorligi, uning tashkilot maqsadlariga moslashtirilganligi bilan belgilanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Model trex liniy iva. Obnovlenie modeli trex liniy zashiti. © 2020 Institut Vnutrennix Auditorov, Inc. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/>

2. Velyutina V.G. Sovremennie podxodi v organizatsii sistemi vnutrennego audita grupp vzaimosvyazannix organizatsiy. / Ekonomika, upravlenie i uchet na predpriyatii. 2011 g., str.96-99.

3. J.Anderson, Gina Eubanks. Effektivnoe primeneniye coso v modele trex liniy zashiti. Podgotovleno The Institute of Internal Auditors®.Perevod: Sergey Grigoryan, Lyubov Kurochkina, Sergey Xrennikov. 2015 g. 35 str.

4. «Vnutrenniy kontrol - Integrirovannaya model, Konsepsiya i Prilojeniya», Komitet sponsorskix organizasiy Komissii Tredueya (Djersi-Siti, Nyu-Djersi: Amerikanskiy institut diplomirovannix obshestvennix buxgalterov, may 2013 g. <https://www.coso.org>.

5. Baskakova L. Koordinasiya i vzaimodeystvie uchastnikov sistemi upravleniya riskami i vnutrennego kontrolya: Model «Tri linii zashiti». <https://eyacademycca.com/articles/three-lines-of-defense>.

Copyright: © 2024 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution- 4.0 International License (CC - BY 4.0)

