



SOLIQ ORGANLARI FAOLIYATINI BAHOLASH: XALQARO TAJRIBA VA BUGUNGI KUN AMALIYOTI

Fayziev Farrux

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

ORCID: 0009-0001-8541-2367

ffayziev84@gmail.com

Annotatsiya. Maqola soliq organlari faoliyatining baholanish tartiblari, baholashning asosiy maqsadlari, bu borada ilmiy izlanishlar olib borgan olimlar, ularning qarashlari, soliq organlari faoliyati samaradorligini baholovchi ko'rsatkichlar ularning mazmun-mohiyati, xorijiy mamlakatlarda va O'zbekiston Respublikasi soliq organlari faoliyatining samaradorligi va ularning bugungi kundagi holati haqida tushuncha beradi.

Kalit so'zlar: KPI, ish samaradorligi, funktsiya, strategik maqsadlar, davlat fuqarolik xizmati, o'zini o'zi band qilish, soliq savodxonligi, kameral va sayyor soliq tekshiruvlari.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ В УЗБЕКИСТАНЕ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА

Файзиев Фаррух

Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация. В статье дается представление о процедурах оценки деятельности налоговых органов, основных целях оценки, ученых, проводивших научные исследования в этой области, их взглядах, показателях, по которым оценивается эффективность деятельности налоговых органов, их содержании, эффективности деятельности налоговых органов в зарубежных странах и Республике Узбекистан и их современном состоянии.

Ключевые слова: KPI, производительность, функция, стратегические цели, государственная служба, самозанятость, налоговая грамотность, внутренние и мобильные налоговые проверки.

ASSESSMENT OF THE ACTIVITIES OF TAX AUTHORITIES IN UZBEKISTAN: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND MODERN PRACTICE

Fayziev Farrukh

Tashkent State University of Economics

Abstract. The article provides an overview of the procedures for assessing the activities of tax authorities, the main objectives of the assessment, scientists who conducted research in this area, and their views, indicators by which the effectiveness of tax authorities is assessed, their content, the effectiveness of tax authorities in foreign countries and the Republic of Uzbekistan and their current state.

Keywords: KPIs, performance, functionality, strategic goals, public service, self-employment, tax literacy, internal and mobile tax audits.

Kirish.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi "O'zbekiston - 2030" strategiyasi to'g'risidagi PF-158-sonli Farmonida soliq tizimini to'liq raqamlashtirish, soddalashtirish va barcha tadbirkorlar uchun teng imkoniyatlar yaratish, rasmiy sektor — nolegal faoliyatdan afzal va manfaatli bo'lishi uchun barcha zarur sharoitlarni ta'minlash belgilab o'tilgan edi.

2024-yil 16-yanvarda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoev raisligida 2024-yilda makroiqtisodiy barqarorlik va iqtisodiy rivojlanishni ta'minlash bo'yicha ustuvor vazifalar yuzasidan videoselektor yig'ilishida iqtisodiy kompleks rahbarlariga oylik, choraklik va yillik samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) joriy etilishi ma'lum qilindi. Ish haqi ham ularning ijrosiga bog'lanadi. Ushbu rahbarlar bir hafta muddatda xalqqa murojaat qilib, rejalarini oddiy tilda tushuntiradi hamda o'ziga katta mas'uliyat va javobgarlik olishi aytib o'tildi¹⁴.

Yuqoridagilardan kelib chiqib xulosa qilish mumkinki ushbu mavzu bugungi kunda juda dolzarbligini belgilaydi.

Adabiyotlar sharhi.

Ingliz tilida mazkur tushunchalar "samaradorlik ko'rsatkichlari" ("performance indicators"), "eng muhim natijadorlik ko'rsatkichlari" ("key results indicators - KRI") va "muvaqqafiyatlarning muhim faktorlari" ("critical success factors") kabi terminlar orqali ifodalanadi.

Devid Parmentrerning (2007) fikricha atamalarga quyidagicha ta'rif berilgan:

- "Eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari" ("Key performance indicators - KPI") - samaradorlikni keskin oshirishda nimalar qilish kerakligini ifodalaydi.

KPI tizimining ilmiy nazariy va metodologik asoslarining rivojlanish tarixi 1950-yillarga to'g'ri keladi. KPI haqidagi ilk ushunchalar XX asrning 50-yillarida Peter Drucker (2014)ning "Management by Objectives (MBO)" deb nomlangan nazariyasi asosida tashkil etilib, keyinchalik rivojlantirib borilgan (1-jadval).

80-yillarga kelib esa ushbu g'oya "Performance management (PM)" konsepsiyasi bilan takomillashtirildi. Ushbu konsepsiyaning asoschisi amerikalik iqtisodchi olim Aubrey Daniels hisoblanadi. Mazkur konsepsiyaning asosiy g'oyasi natijaga yo'naltirilgan chora-tadbirlar majmuasining kompaniya maqsadlariga samarali javob berishini ta'minlash hisoblangan (Boyne, 2006).

KPIga qarab rahbar va xodimlarni moddiy rag'batlantirish orqali ish samaradorligini yanada oshirish tizimi Yevropada dastlab 1970-yillarda ro'y bergan iqtisodiy inqiroz davrida vujudga kelgan. Sababi, Fransiya, Germaniya, Portugaliya kabi Yevropa davlatlarida davlat xizmatchilarining ish haqlari xususiy sektordagilarga nisbatan ancha past bo'lgan. Ish haqini oshirish uchun esa soliqlarni yanada oshirish talab qilingan.

2000-yillarda esa samaradorlik menejmentining amaliy jihatlariga oid ilmiy tadqiqotlarga bo'lgan qiziqishlar ortib (Boyne, 2006), ularni davlat boshqaruv tizimlari faoliyatiga izchil joriy qilish borasida iqtisodchilar, olimlar va ekspertlar o'rtasida turli xil qarashlar, munosabatlar va fikr-mulohazalar chuqurlashdi (Van Dooren va boshqalar, 2010).

Iqtisodchi olim David Parmenter (2007) o'zining "Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs" deb nomlangan kitobida davlat va xususiy sektor korxonalari uchun umumiy bo'lgan KPI tizimi metodologiyasiga oid quyidagi yettita bosqichdan iborat bo'lgan fundamental asoslarni ko'rsatib o'tadi. Ular:

1. Xodimlar, kasaba uyushmalari va boshqa uchinchi tomon sub'ektlari (tovarlar, ishlar va xizmatlarning yakuniy iste'molchilari) bilan hamkorlik aloqalarini samarali tashkil qilish;
2. Hokimiyat funksiya va vazifalarini samarali taqsimlash va vakolatlarni bo'lishish;

¹⁴ www.gazeta.uz/oz/2024/01/16/kpi

1-jadval

KPI asosida baholashning nazariy va metodologik asoslari tarixi

Boshqaruv nazariyalari	Davr	Asosiy metodologik yondashuvlar
Maqsadlar sari boshqaruv (Management by Objectives – MBO, Peter Drucker, 2014)	1950-yillar	Kompaniya xodimlarining kompaniya rivojiga qo'shgan shaxsiy hissalarini baholash tizimiga yo'naltirilganligi
Umumiy sifat boshqaruvi (Total Quality Management – TQM)	1970-yillar	Kompaniyalar faoliyatini baho-lash umumiy sifat boshqaruviga qaratilganligi
Faoliyat (samaradorlik) boshqaruvi (Performance management – PM)	1980-yillar	Kompaniyalar faoliyat samara-dorligining kompaniya oldiga qo'yilgan maqsadlarga javob berishga qaratilganligi
Kompitentli boshqaruv (Competence Management –CM)	1990-yillar	Kompaniyalar faoliyatida boshqaruv qobiliyati (kompitent), yangi qo'shilgan qiymat yaratish, balanslashgan faoliyatni ta'min-lash, strategik maqsadlarga erishish hamda istiqbolli rivojlanish jarayonlari samaradorligi va natijadorligini o'lchash, baholash va hisobot berish tizimining modeli yo'nalishlarini rivojlanti-rishga yo'naltirilganligi
Iqtisodiy qo'shilgan qiymat (ekonomicheskaya dobavlenaya stoimost, Stewart Stern, 1990)		
Balanslashgan ko'rsatkichlar tizimi (Orgnizational Balanced Scorecard System, Kaplan R., Norton D., 1992),		
Strategik karta modeli (model strategicheskix kart, Maisel, 1992)		
Samarali taraqqiyot va faoliyat samaradorligini o'lchash modeli (Effective Progress and Performance Measurement, K.Robert, P.Adam, 1993)		
Faoliyat ko'rsatkichlarining universal tizimi (universalnaya sistema pokazateley deyatelnosti Rampersada Xyuberta – Total Performance Scorecard, 2003)	2000-2010-yillar	Kompaniyalar faoliyatida boshqaruv samaradorligi va natijadorligini o'lchash, baholash va hisobot berish tizimining modellaridan davlat boshqaruv tizimlarida ham keng foydalanish hamda ularning o'ziga xos xusu-siyatlarini inobatga olgan holda moslashtirish va takomillashtirish-ga qaratilganligi
Unumdorlik harakati (dvijenie proizvoditelnosti, Talbot, 2005; Boyne, 2006)		
Samaradorlikni boshqarish davri (epoxa upravleniya effektivnostyu, Bouchaert & Halligan, 2008)		
Asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari tizimi (Key Performance Indicators –KPI, Breul, Kamenskiy, 2008; Sanger, 2008; Diefenbach, 2009; Marr, 2009; Zorin, 2009), Klochkov, 2010)		
Asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari tizimi (Key Performance Indicators –KPI,Marr, 2014; Mihaiu, 2014; David Parmenter, 2015)	2010-yil - h.v.	Davlat boshqaruv tizimlarida KPI tizimidan foydalanishning takomillashtirilgan modellarini qo'llash, eng muhim indikatorlarni tanlash, ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy va huquqiy asoslarning boshqaruv tizimi faoliyatining strategik maqsadlari, funktsiya va vazifalari, resurslar taqsimoti hamda faoliyat sohasining mustaqilligini oshirishga yo'naltirilganligi

Manba: Berdinazarov Zafar Ulashovich (2020). Mahalliy ijro hokimiyati faoliyatida kpi tizimidan foydalanishning xorij tajribasi. Ilm-fan va innovatsion rivojlanish ilmiy jurnali. № 6 27 bet.

3. Faqat baholash (o'lchash) mumkin bo'lgan narsalarnigina baholash va ular haqida hisobot berish;
4. Faoliyat sohasi muvaffaqiyatining muhim omillarini ifodalovchi KPI ni shakllantirish;
5. Faoliyat sohasiga aloqador bo'lmagan xizmatlar va ular bilan bog'liq jarayonlarni ko'rsatishdan (ishlarni bajarishdan) voz kechish;
6. Tashkilot (muassasa) faoliyatini baholash ishlarini tashkil qiluvchi malakali menejer (mutaxassis)ni tayinlash;
7. Tashkilot (muassasa) miqyosida faoliyat sohasi muvaffaqiyatining muhim omillarini ifodalovchi KPI ni tushunish.

2-jadval

KPI tizimining xususiyatlari va maqsadlari

KPI xususiyatlari	Maqsadlar/yo'nalishlar
Manzillilik	KPI har bir shaxs yoki guruh yoxud tizim faoliyatiga tegishli bo'lishi (funktional javobgarlik ob'ekti bo'yicha) bilan boshqa yondashuvlardan farq qiladi
To'g'ri yo'naltirilganlik	KPI doim korporativ strategik maqsadlar, biznes rejalar, jarayonlar va ularni rivojlantirish yo'nalishlariga bog'liqlikda aniqlanishi va baholanishi
Imkoniyatlilik	To'g'ri tanlangan KPI tizimida belgilangan (tasdiqlangan) maqsadli ko'rsatkichlar va standartlarga erishish imkoniyatining yuqoriligi. Maqsadlarga erishish katta kuch va sarf-xarajatlarni talab qilishi hamda unga erishish ehtimoli 70-80 %dan kam bo'lmasligi
Ochiqlik	KPI ko'rsatkichlari jamoatchilik uchun ochiq va shaffof bo'lishi hamda joriy ma'lumotlarga asoslanishi kerakligi. Undan foydalanuvchilar vaqtini boy bermasdan o'z faoliyat natijalarini yaxshilashga qaratilgan chora-tadbirlar ustida ish olib borishlari lozimligi
Prognozlash	KPI miqdor va sifat jihatdan biznes faoliyati qiymatiga ta'siretuvchi omillarni o'lchash va baholash hamda kelgusi faoliyat natijalarini prognozlash imkoniyatiga egaligi
Cheklanganlik	KPI foydalanuvchilar e'tibori va sa'y-harakatlarini umumiy safarbarlik sari emas, balki bir nechta eng muhim ustuvor vazifalarni bajarishga yo'naltirilganligi bilan cheklanganligi
Oson qabul qilinishlik	KPI ni joriy qilish, uning mazmun va mohiyatini tushunish hamda undan foydalanishning qulayligi.
Tashabbusni rag'batlantirishlik	KPI tashkilotda tashabbuskorlik va ijobiy o'zgarishlarning zanjirli reaksiyasini keltirib chiqarishiligi
O'lchovning soddaligi	KPI maqsadli va chegaraviy (porogovoy) ahamiyatga ega bo'lgan aniq o'lchovli jarayonlarni o'zida ifodalashi va foydalanuvchilarga qulaylik yaratishi
Yakka rag'batlantirishlik	KPI mezonlari xodimlarni yakka va jamoaviy tarzda rag'batlantirishga yordam berishi kerak. Tashkilot KPI ta'sirini kuchaytirish orqali har bir xodimning faoliyat samaradorligini rag'batlantirishi mumkin
Bog'langanlik	Eng yaxshi KPI larning ta'siri vaqt o'tishi bilan zaiflashib boradi, shuning uchun ularni vaqti-vaqti bilan takomillashtirish va yangilab borish talab etiladi
Taqqoslash (qiyoslash)	KPI ko'rsatkichlarini bir xil vaziyatlarda bir-biri bilan qiyoslash imkoniyatining mavjudligi
Oqilonalik (mulohazalik)	Har bir KPI ko'rsatkichi o'z mazmun va ahamiyatiga ega bo'lishi bilan birga tahlil uchun ham asosli bo'lishi kerak

Iqtisodchi olim Niven (2003) balanslashgan ko'rsatkichlar tizimini tashkilot strategiyasidan kelib chiqqan holda, sinchkovlik bilan tanlangan va o'lchanadigan chora-tadbirlar majmuasi sifatida tavsiflaydi.

Rossiyalik iqtisodchi olim A.Klochkovning (2010) bu boradagi fikrlari yuqoridagi olimlar fikridan ancha farqlanadi. Xususan, muallif Balanced Scorecard (BSC) usuli hozirgi vaqtda o'z ahamiyatini yo'qotganligini alohida ta'kidlaydi. Ushbu usulning asosiy g'oyasi sifatida ko'rsatkichlar tizimi emas, balki strategik maqsad-lar ustuvor qilib olinganligi va undan kelib chiquvchi jarayonlar tizimida baholash-ning uyg'unlashgan yondashuvlari ifodalanishini qayd etadi.

Muallif KPI tizimini Balanced Scorecard (BSC) usuli bilan qiyoslagan holda uning bir qator xususiyatlarini alohida e'tirof etadi.

Burganovanning fikricha (2005), KPI tizimi tashkilotga strategik va taktik (operatsion) maqsadlarga erishishga yordam beradi. Mazkur uslubiy yechim keng qamrovli qo'llanilish sohasiga ega bo'lib, u strategik rejalashtirish va boshqarish instrumenti hamda xodimlarni rag'batlantirish va samaradorligini baholash ele-menti sifatida muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bois undan nafaqat korporativ boshqaruv sektorida, balki davlat boshqaruvi sektorida ham samarali foydalaniladi.

Bugun O'zbekistonda barcha sohaga raqamli texnologiyalarni keng tatbiq qilish, biznes va aholi uchun yanada qulaylik yaratish bilan bir qatorda davlat xizmatchilari faoliyati samaradorligini oshirishga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Mamlakatimizda davlat fuqarolik xizmatida faoliyat samaradorligini baho-lashga Prezidentimizning 2019-yil 3-oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi farmoni bilan start berilgan edi. Ushbu farmondan kelib chiqib Soliq organlari KPI amaliyotini birinchilardan joriy etgan va mevasini ko'rayotgan sohalaridan biri, desak mubolag'a bo'lmaydi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqot ishini bajarishda kuzatish, ma'lumotlarni yig'ish, umumlashtirish, taqqoslash, mahalliy va xorijiy olimlarning sug'urta faoliyatidagi iqtisodiy qarashlari, sohadagi muammolar va ularning yechimlari bo'yicha izlanishlari hamda sohaga doir qonuniy va me'yoriy-huquqiy hujjatlar o'rganilib, xulosa va takliflar ishlab chiqildi.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

KPI tizimi mahallabay va korxonabay ishlash institutini yangi bosqichga chiqardi.

Prezidentimiz 2024-yil 16-yanvarda o'tkazilgan yig'ilishda soha mas'ul-lari oldiga soliq organlarining asosiy ish kuchini mahallabay ishlash institutiga jalb qilish vazifasini qo'ygan edi. Belgilangan vazifalardan kelib chiqib O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Soliq qo'mitasi raisining 2023-yilda 16-oktyabrdagi "Mahallada soliq organlari faoliyati samaradorligini yanada oshirish to'g'ri-sida"gi 256-sonli buyrug'i qabul qilindi.

Buyruqqa asosan mahallagi biriktirilgan soliq inspektorining vazifasi etib quyidagilar belgilandi:

- mahalladagi imkoniyatlarni ishga solib, soliq bazasini kengaytirish;
- mahallada faoliyat yuritayotgan tadbirkorlik subyektlarini to'liq hisobga olish, bunda o'zini o'zi band qilgan aholini tadbirkorlikka yo'naltirish hamda ularni kichik biznes toifasiga o'tishiga ko'maklashish;
- soliq to'lovchilarga soliq ma'muriyatchiligini amalga oshirishga yaqindan yordam ko'rsatish;
- davlat ro'yxatidan o'tmasdan tadbirkorlik bilan shug'ullanayotganlarni aniqlab, ularga qonuniy ishlashning afzalliklari va tadbirkorlarga yaratilgan sharoitlarni tushuntirgan holda faoliyatini qonuniylashtirishga ko'maklashish;

– qo'shimcha manbalarni aniqlash hisobiga mahalliy budjetga tushumlarni ko'paytirish;

– tadbirkorlik subyektlarining muammolarini joyida hal qilish choralari ko'rish, tizimli muammolar yechimi yuzasidan asoslantirilgan takliflarni hududiy soliq boshqarmalarining Hududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish sektorlarini muvofiqlashtirish bo'lim (sho'ba)lariga kiritish;

– past quvvatda ishlayotgan hamda faoliyatini vaqtincha to'xtatgan sub'ekt-lardagi mavjud imkoniyatlarni to'liq o'rgangan holda faoliyatini tiklash va kengaytirish yuzasidan ularga vakolat doirasida ko'maklashish;

– bo'sh turgan va uzoq muddat davomida foydalanilmayotgan yer uchastkalari, bino-inshootlarni aniqlash va ularda tadbirkorlik faoliyatini yo'lga qo'yish bo'yicha ishlarni tashkillashtirishda amaliy yordam ko'rsatish.

Shuningdek mahallalarga birlashtirilgan soliq idorasi xodimlarining faoliyati samaradorligini baholovchi (KPI) "Mahallalarda soliq organlari faoliyati" axborot tizimi ishlab chiqilishi belgilandi.

Ayni paytda respublikamizdagi 9453 ta mahallaga soliq organining 4324 xodimi birlashtirilib, mahalliy byudjetlar daromadini oshirish, aholini tadbirkorlikka keng jalb qilish, tadbirkorlik subyektlari faoliyati rivojiga yelkama-yelka turib ko'maklashish, qisqasi, yangi soliq bazasi yaratilishida ishtirok etish ularning asosiy vazifasi etib belgilangandi.

Shuningdek, mazkur ishlarning mantiqiy davomi sifatida viloyat soliq organlarining faoliyati korxonabay tashkil etildi. Iqtisodiyotdagi ijobiy o'zgarishlar qatori KPI tizimi orqali mahallabay va korxonabay ishlash tufayli 2024-yilda davlat byudjetiga 199,5 trillion so'm tushirilib, 2023-yilga nisbatan 33,5 trillion so'm ko'p yoki 20,2 foiz o'sishga erishildi.

Ushbu o'sish joriy yilda ham davom ettirilib, 2025-yil I chorakda 48,2 trillion so'm tushirildi. Bu o'tgan yilning mos davriga nisbatan qariyb 20 foiz (7,9 trillion so'm), hududlarda esa 25 foiz o'sishga erishilganidan dalolat.

Tushumlardan tashqari o'tgan yili vaqtincha moliyaviy qiyinchilikka duch kelgan 64,5 mingta tadbirkorlik subyekti bilan alohida ishlab, muammolari hal etilishida yordam berilishi natijasida ular faoliyati tiklandi.

3-Jadval

Nº	Soliq organi faoliyatining ko'rsatkichlari	O'lchov birliklari
1	Soliq xizmati organlari ishining sifatini qoniqarli baholaydigan soliq to'lovchilar, shuningdek, ularning harakatlari va qarorlari yuzasidan shikoyatlar	Soni
2	Kameral soliq tekshiruvi natijasi bo'yicha undirilgan soliqlar va yig'imlarning umumiy summasi	So'm
3	Xronometraj ko'zdan kechirish va soliq tekshiruvlari natijalari bo'yicha aniqlangan davlat byudjeti daromadlarini oshirish zaxiralari summasi va ularni undirish darajasi	So'm/foiz
4	Hisoblangan soliq va yig'imlar undirilishining to'liqligi va soliq qarzdorligining pasayish darajasi	So'm/foiz
5	Davlat soliq xizmati organlari bilan o'zaro munosabatlarda «shaxsiy kabinet»dan foydalanish darajasi	Soni
6	Elektron hisobvara-fakturalarni hisobga olish va onlayn nazorat-kassa mashinalari avtomatlashtirilgan monitoring qilish bo'yicha dasturiy mahsulotlarni qo'llayotgan soliq to'lovchilarning qamrab olinishi	Soni

Joriy yil boshiga nisbatan mahallalar kesimida kichik tadbirkorlar hisobiga ishchi sonining 41,4 mingtaga oshishiga erishildi. Ularning tovar aylanmasi I chorakda 15,7 trillion so'mni tashkil etgani holda o'tgan yilning mos davriga nisbatan 3,5 trillion so'm (129,3 foiz)

oshgani kuzatildi (Kudbiyev, 2025). Soliq organlari faoliyatining samaradorligi muntazam ravishda baholanadi.

Qo'mita faoliyatining samaradorligi va natijadorligini baholash quyidagi asosiy mezonlari O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 17-apreldagi "Davlat soliq xizmati organlari faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 320-son qarorida ko'rsatib o'tilgan bo'lib, ular quyidagicha (3-jadval).

Qo'mita markaziy apparatining tarkibiy tuzilmalari, davlat soliq xizmatining hududiy organlari, Hududlararo inspeksiya va tasarrufidagi tashkilotlar faoliyatining samaradorligini baholashning qo'shimcha mezonlarini belgilashi mumkin. Ushbu ko'rsatkichlar soliq organlarining asosiy baholash mezonlari hisoblanadi.

Soliq organi mansabdor shaxsi faoliyatining samaradorligi ular tomonidan o'tkazilgan tushumlar va tekshirishlar soniga qarab baholanar edi. Hammasi bekor qilindi, endi soliq to'lovchi qancha uzoq ishlasa, qancha ko'p ishchi yollasa, ularning aylanmasi shunchalik yuqori bo'ladi va soliq organi xodimining KPI ko'rsatkichi shunchalik yuqori bo'ladi (Kudbiyev, 2025).

Bu shuni anglatadiki soliq organi xodimi endi soliq to'lovchini ko'proq soliq to'lashga uning aylanma mablag'larini kamaytirishga emas, balki faoliyatini davom ettirib kengaytirishga undaydi. Xorijiy malakatlar soliq organlarining baholash mezonlarini ko'radigan bo'lsak ularda ham o'ziga xos xususiyatlar mavjud.

Rossiya Federatsiyasida - Soliq inspeksiyasi faoliyatini baholash uchun turli xil miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qo'llaniladi 3-jadval.

3-jadval

Rossiya Federatsiyasida soliq organi faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari

Soliq organi faoliyatining ko'rsatkichlari	O'lchov birliklari
Rossiya Federatsiyasi budjetida soliq tushumlarining hajmi	Mln.rub.
Soliq to'lovchilar soni- yuridik shaxslar, ro'yxatda turganlar, jami	Soni
O'tkazilgan sayyor soliq tekshiruvlari soni yuridik shaxslar, jami	Soni
Shundan aniqlangan kamchiliklar soni	Soni
Kamchiliklar aniqlanmagan holatlar	Soni
Inspeksiyadagi asosiy faoliyatdagi o'rtacha xodimlar soni, jamidan	Soni
Shundan sayyor soliq tekshiruvini amalga oshiruvchi xodimlar soni	Soni
Tekshiruv natijasida qo'shimcha hisoblangan summalar	Ming.rub.
Tekshiruv natijasida qo'imcha hisoblangan summalardan undirilgan qismi	Ming.rub.
tekshiruvlarda qo'shimcha hisoblangan summalarning jami tushumdagi ulushi	%
Soliq tekshiruvlari natijasida qo'shimcha hisoblangan soliq to'lovlarining foizdagi ulushi	%
Sayyor soliq tekshiruvi bilan qamrab olingan soliq to'lovchilar soni yuridik shaxslar	%
Bitta mutaxassisga to'g'ri keladigan soliq tekshiruvlari soni	Soni
Soliq organlar i qaroriga nisbatan sudga chiqarilgan da'vo arizalari, sudlar tomonidan qondirilgani	Soni
Soliq organlari qaroriga nisbatan Sud organlariga kiritilgan da'vo arizalari va sud tomonidan qondirilgan da'vo arizalari summasi	Ming.rub.

Manba: Мороз Виктор Владимирович «Налогового консультирования» Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации Финансы, денежное обращение и кредит, учет, финансово-экономическое прогнозирование Бизнес в законе журнал. 2015, №5

Yuqoridagi jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, Rossiya Federatsiyasida soliq organlarini baholashning asosiy mezonlari bir nechta ko'rsatkich-lardan iborat ekan.

Bunday tahlil soliq organlari faoliyatining miqdoriy va sifat xususiyatlarining tendentsiyalarini aniqlash imkonini beradi. Hududiy soliq inspeksiyalari faoliyati natijalarini

kameral va sayyor soliq tekshiruvlari nuqtai nazaridan solishtirish katta amaliy ahamiyatga ega. Bunday taqqoslash bir hisobot davri uchun ham, dinamik ravishda, bir nechta hisobot davrlari uchun ham amalga oshirilishi mumkin.

Bunday tahlilning ahamiyati shundaki, u nafaqat har bir soliq inspeksiyasi faoliyatida rivojlanayotgan tendentsiyalarni aniqlash, balki ularning faoliyati samaradorligi va samaradorligi ko'rsatkichlarini solishtirish imkonini beradi.

Qozog'iston Respublikasida - Qozog'iston soliq organlari tomonidan qo'llaniladigan asosiy KPI soliqlarni undirish samaradorligini, soliq qarzlarini kamaytirishni va aholining soliq savodxonligini oshirishni tavsiflovchi ko'rsatkichlarni o'z ichiga oladi.

Bundan tashqari, KPI jarayonlarni avtomatlashtirish, hujjatlarni qayta ishlash muddatlarini qisqartirish va soliq to'lovchilarga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash bilan bog'liq ko'rsatkichlarni ham mavjud.

Qozog'iston Respublikasi soliq organlari tomonidan qo'llaniladigan KPI ko'rsatkichlari yo'nalishlari 4-jadvalda aks ettirilgan.

4-Jadval

Qozog'iston Respublikasida soliq organlari faoliyatini belgilovchi ko'rsatkichlar

№	Soliq organi faoliyatining ko'rsatkichlari	Izoh
1	Yig'ilgan soliqlar miqdori	Byudjetga soliq tushumlarining umumiy summasi
2	Soliqlarni undirish foizi	Haqiqiy undirilgan soliqlarning hisoblangan soliqlarga nisbati
3	Soliq qarzining kamayishi	Undirish lozim bo'lgan soliq qarzi miqdorining kamayganligi
4	Aniqlangan soliqqa oid huquqbuzarliklar soni	Soliq organlari tomonidan qayd etilgan soliq qonunchiligini buzish holatlari soni. Soliq to'lovchilarga xizmat ko'rsatish samaradorligi ko'rsatkichlari
5	Hujjatlarni qayta ishlashga sarflangan vaqt me'yori	Soliq deklaratsiyasi, arizalar va boshqa hujjatlarni ko'rib chiqish uchun zarur bo'lgan o'rtacha vaqt
6	Soliq organiga amalga oshirilgan murojaatlar soni	Soliq to'lovchilar tomonidan kelib tushgan so'rov va takliflarning umumiy soni
7	Soliq to'lovchilarning soliq organlari tomonidan ko'rsatgan xizmatlaridan qoniqishi	So'rovlar va anketalar orqali soliq to'lovchilarga xizmat ko'rsatish sifatini baholash ko'rsatkichlari
8	Soliq jarayonlarini avtomatlashtirish darajasi	Avtomatlashtirilgan tizimlar yordamida amalga oshirilgan operatsiyalarning ulushi
9	Onlayn xizmatlardan foydalanuvchilar soni	Deklaratsiya topshirish, soliq to'lash va ma'lumot olish uchun elektron xizmatlardan foydalanayotgan soliq to'lovchilarning umumiy soni
10	Avtomatlashtirish natijasida tejaladigan resurslar	Hujjatlarni qayta ishlash, hujjatlarni rasmiylashtirish va boshqa jarayonlar uchun xarajatlarni kamaytirish
11	Soliq savodxonligini oshirish bo'yicha o'tkazilgan tadbirlar soni	Aholini soliq qonunchiligidan xabardor qilishga qaratilgan seminarlar, treninglar, nashrlar va boshqa tadbirlar soni
12	Aholini soliq savodxonligi darajasini oshirishga qaratilgan tadbirlar bilan qamrab olinishi	Soliq savodxonligini oshirish bo'yicha qamrab olingan aholining ulushi
13	Soliq qonunchiligini tushunish darajasi	Soliq to'lovchilarning o'z huquq va majburiyatlari haqidagi bilimlarini baholash ko'rsatkichlari

Manba: muallif tomonidan ilmiy izlanishlar natijasida shakllantirildi.

Xulosa qilib aytish mumkinki Qozog'iston soliq organlari tomonidan qo'llaniladigan asosiy KPI soliqlarni undirish samaradorligini, soliq qarzlarini kamaytirishni va aholining soliq savodxonligini oshirishni tavsiflovchi ko'rsatkichlarni o'z ichiga olar ekan. Ushbu KPilar

Qozog'iston soliq organlariga ularning samaradorligini baholash, muammoli joylarni aniqlash va faoliyatini yaxshilash choralarini ko'rishda yordam beradi.

Xulosa va takliflar.

Xalqaro tajriba va O'zbekistonda soliq organlari faoliyatini baholashning asosiy ko'rsatkichlarini tahlil qilib quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi.

Soliq organlarida KPI tizimi bo'yicha yuqori samaradorlikka erishish uchun quyidagilarga amal qilish tavsiya etiladi:

KPI ko'rsatkichlari sonini aniq ko'rsatish - Garvard universiteti professorlari Robert Kaplan va Devid Nortonlarning fikricha KPI ko'rsatkichlari 20 tadan, Xoup va Freyzerlarlarning fikricha 10 tadan oshmasligi kerak deyilgan. Davlat boshqaruv organlarining yuqori bo'g'in rahbarlarga 25 ta, o'rta bo'g'in rahbarlariga 10 ta va qolgan xodimlarga 5 ta ko'rsatkichlarni tanlash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Buning asosiy sababi yuqoridan quyiga qarab mansab pog'onasi yoki kuchlari nomutanosibliyi deyish mumkin. Bunda rahbardan tortib eng kichik funksonal vazifani amalga oshiruvchi xodimga ham ish tartibiga mutanosib ravishda o'z funksonal vazifasidan kelib chiqib o'ziga yuklatilgan ishlarni amalga oshirishi belgilab qo'yilishi lozim (Iqboldinov, 2023). KPI ko'rsatkichlarini yo'nalishga qarab to'g'ri belgilash Tashkilotning asosiy maqsadidan, qonunchilikda belgilangan funksonal vazifasidan kelib chiqib ko'rsatkichlarni to'g'ri tanlash lozim.

Xodimlarga sharoit yaratish - Rahbarlarga boshqarish va nazo-ratni to'liq amalga oshirish uchun xodimlarga yetarlicha sharoit, vakolat va imkoniyatlar yaratib berish kerak. Shuningdek, moddiy texnika bazasini ham takomillashtirib berish kerak.

Uyg'unlik- Tashkilotning bosh maqsad ko'rsatkichlari bilan uning tarkibiy bo'limlari o'rtasidagi ko'rsatkichlar doimo uyg'unlashib borilishi kerak.

Shaffof tizim - Xodimlarda ish samaradorlikni yanada oshirish uchun KPI bo'yicha maxsus o'quv-seminarlar o'tkazib turilishi, tushuntirishlar berilishi, xulosa va natijalar ochiq muhokama qilinishi lozim.

Rag'batlantirish - KPI bo'yicha erishilgan natijalarga qarab rag'batlantirish mexanizmlarini ishlab chiqilishi va xodimlar bundan to'liq tanishtirilishi lozim (motivatsiya uchun).

Doimiy monitoring o'tkazish - O'z vaqtida ko'rsatkichlarga ta'sir etuvchi tashqi omillarni aniqlash va ularni bartaraf etish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Shuningdek, vaziyatga qarab ko'rsatkichlarni o'zgartirib turish maqsadga muvofiq. Chunki ijtimoiy, iqtisodiy vaziyatdan kelib chiqib maqsad yo'nalishlari doimo o'zgarib turadi.

Adabiyotlar/Jumepamypa/Reference:

David Parmenter (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. – New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc.

Путер Ф. Друкер. (2014). *Практика менеджмента*. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 416 с

Berdinazarov Zafar Ulashovich (2020). *Mahalliy ijro hokimiyati faoliyatida kpi tizimidan foydalanishning xorij tajribasi*. Ilm-fan va innovatsion rivojlanish ilmiy jurnali. № 6 27 bet.

Boyne, GA., Meier, KJ., O'Toole, LJ, Walker, RM. (2006). *Public Service Performance*. Cambridge:Cambridge University Press

Boyne, GA., Meier, KJ., O'Toole, LJ, Walker, RM. (2006). *Public Service Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Van Doreen, W., Bouchaert, G., Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. Oxon:Routledge.

Niven, P.R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non Profit Agencies*. John Wiley & Sons, New York

Клочков А.К. (2010). KPI и мотивация персонала. М.: Эксмо, 2010. 103 с

Бурганова Э.О. (2005). Внедрение ключевых показателей эффективности. Персонал Мукс, 6

Kudbiyev Sh.D. (2025). «Yangi O'zbekiston» gazetasining 2025-yil 19-aprel kungi 80 (1406)-soni

<https://kun.uz/ru/news/2024/02/02/my-otmenili-kpi-na-nalogovyye-postupleniya-i-proverki-kudbiyev>

Мороз Виктор Владимирович (2015), кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры «Налогового консультирования» Место работы: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации Финансы, денежное обращение и кредит, учет, финансово-экономическое прогнозирование Бизнес в законе журнал. №5

Iqboldinov Abdusamad Ilyosbek o'g'li (2023). KPI tizimi boshqaruv samaradorligini oshirish omili sifatida. Uzbek Scholar Journal. Volume- 17, June. 90 b.