

Azərbaycan Respublikası
Hesablama Palatası



Strateji Plan

2026-2030

Bakı - 2025

Mündəricat

01

ÜMUMİ MƏLUMAT

Səh. 6

**CARİ VƏZİYYƏTİN
QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ**

02

Səh. 9

03

**MARAQLI TƏRƏFLƏRİN
GÖZLƏNTİLƏRİNİN TƏHLİLİ**

Səh. 20

ÇAĞIRIŞLAR

04

Səh. 22

05

**BAXIŞ, MISSIYA VƏ
ƏSAS DƏYƏRLƏR**

Səh. 24

**STRATEJİ
MƏQSƏDLƏR**

06

Səh. 25

07

**YEKUN VƏ ARALIQ
NƏTİCƏLƏR**

Səh. 28

**BOŞLUQLARIN
TƏHLİLİ**

08

Səh. 39

09

**MONİTORİNG SİSTEMİ
(İNDİKATORLAR)**

Səh. 40

**RESURSLAR VƏ
RİSKLƏR**

10

Səh. 43

Abreviatur və akronimlər

AAO	Ali audit orqanı
AFİS	Audit Fəaliyyətinin İdarəolunması Sistemi
AN	Aralıq nəticə
ASOSAI	Ali Audit Orqanlarının Asiya Təşkilatı (<i>Asian Organization of Supreme Audit Institutions</i>)
BMT	Birləşmiş Millətlər Təşkilatı
DİM	Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri
DNF	Azərbaycan Respublikasının Dövlət Neft Fondu
FIPP	INTOSAI-ın Peşəkar Bəyanatlar Forumu (<i>The Forum for INTOSAI Professional Pronouncements</i>)
ECOSAI	Ali Audit Orqanlarının İqtisadi Əməkdaşlıq Təşkilatı (<i>Economic Cooperation Organization Supreme Audit Institutions</i>)
EQR	Tapşırığın keyfiyyətinin nəzərdən keçirilməsi (<i>Engagement Quality Review</i>)
EUROSAI	Ali Audit Orqanlarının Avropa Təşkilatı (<i>European Organization of Supreme Audit Institutions</i>)
GSAI	AAO-ların Hesabatlılığına dair Qlobal Təşəbbüs (<i>Global SAI Accountability Initiative</i>)
IDI	INTOSAI-ın İnkişaf Təşəbbüsü (<i>INTOSAI Development Initiative</i>)
IFPP	INTOSAI-ın Peşəkar Bəyanatlar Çərçivəsi (<i>INTOSAI Framework of Professional Pronouncements</i>)
INTOSAI	Ali Audit Orqanlarının Beynəlxalq Təşkilatı (<i>The International Organization of Supreme Audit Institutions</i>)
INTOSAI-P	INTOSAI-ın prinsipləri (<i>INTOSAI Principles</i>)
İS	İnformasiya sistemləri
ISSAI	Ali Audit Orqanlarının Beynəlxalq Standartları (<i>International Standards of Supreme Audit Institutions</i>)
KDMN	Kənar dövlət maliyyə nəzarəti
OMXÇ	Ortamüddətli Xərclər Çərçivəsi
RİDES	Resursların İdarə olunmasının Daxili Elektron Sistemi
SAI PMF	Ali Audit Orqanlarının Fəaliyyətinin Ölçülməsi Çərçivəsi (<i>Supreme Audit Institutions Performance Measurement Framework</i>)
SP	Strateji Plan
SWOT	Güclü, zəif tərəfləri, imkanları, təhdidləri müəyyənləşdirməyə kömək etmək üçün istifadə olunan strateji planlaşdırma və strateji idarəetmə texnikası (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>)

Ön söz



Ali audit orqanı olaraq Hesablama Palatasının əsas məqsədi hesabatlılıq və şəffaflığı təşviq etməklə dövlət vəsaitinin və digər dövlət əmlakının qanunauyğun, məqsədyönlü, nəticəli, qənaətli, səmərəli istifadəsi ilə vətəndaşların rifahının yüksəlməsinə, dövlət maliyyə idarəetməsinin inkişafına dəstək göstərməkdir. Qeyd edilənlər təkmil strateji sənədlərin olmasını zəruri edir. Bu məqsədlə ayrı-ayrı dövrlər üçün Hesablama Palatasının strateji planları (SP) qəbul edilmişdir.

Sonuncu və hazırda qüvvədə olan, 2021-2025-ci illəri əhatə edən SP-nin icra müddəti bu ilin sonunda başa çatır. SP ilə müxtəlif sahələrdə Hesablama Palatasının inkişafı üçün mühüm işlər görülmüş və nəzərdə tutulan əksər hədəflərə nail olunmuşdur.

Xüsusilə qeyd etmək lazımdır ki, son 5 ildə ölkəmizdə dövlət auditinin beynəlxalq standartlara uyğunluğu, həm rəylər, həm də auditlər üzrə təklif və tövsiyələrin icra faizi artırılmış, ölkədə ilk dəfə olaraq illik hesabatda Hesablama Palatası tərəfindən nəticəəsaslı büdcə modelindən istifadə edilmiş, beynəlxalq AAO cəmiyyətində nüfuzun artırılması üçün bir sıra tədbirlər görülmüş, rəqəmsal həllərdən istifadə genişləndirilmiş, o cümlədən yeni Dövlət Audit İnforsasiya Sisteminin qurulmasına başlanılmış və digər əhəmiyyətli tədbirlər icra edilmişdir.

2021-2025-ci illər üzrə faktiki həyata keçirilmiş fəaliyyətləri, SAI PMF və həmkar qiymətləndirməsinin, habelə cari vəziyyətin təhlili üzrə digər alətlərin nəticələrini təhlil edərək biz növbəti 5 illik dövr üçün peşəkar və təşkilati inkişaf strategiyasını hazırlamışıq. Məqsədimiz müəyyən edilmiş problemləri həll etmək, mövcud nailiyyətləri qorumaq və gücləndirmək, iddialı hədəflərə nail olmaqdır.

“Hesab edirəm ki, yeni Strateji Plan da Hesablama Palatasının fəaliyyətinin müasir çağırışlara uyğun olaraq qurulmasında əsas yol xəritəsi sənədi olacaqdır.”

SP-nin hazırlanmasında əsas maraqlı tərəflərlə səmərəli işgüzar münasibətlər qurulmuş və onların gözləntiləri təhlil edilərək nəzərə alınmışdır. Yeni SP-də də nəticəəsaslı çərçivənin bir qədər genişləndirilməsinə çalışmış, ilk dəfə olaraq bir sıra mühüm əsas performans göstəricilərinin 5 illik dövr üçün proqnoz dinamikasını bu sənədə daxil etmişik.

Son dövrlər ölkədə dövlət maliyyəsinin idarəedilməsi üzrə aparılan islahatlar Hesablama Palatasının da fəaliyyətinə təsirsiz ötüşmür və qurumumuzun effektiv fəaliyyəti üçün yeni yanaşmaların olması zərurəti meydana çıxır. Biz yeni dövrdə də birgə təşəbbüslər və sıx ünsiyyət yaratmaqla strateji və peşəkar tərəfdaşlarımızla fəal əməkdaşlıq edəcəyik.

Yeni SP-də missiya, prinsiplər, strateji məqsədlər, yekun və aralıq nəticələr real vəziyyətə uyğun olaraq müəyyən edilmişdir. Növbəti 5 ildə biz diqqəti Dövlət Auditi İnformasiya Sisteminin tam qurulması, o cümlədən digər dövlət qurumlarının İS-lərinə inteqrasiyanın yaradılması, mümkün istiqamətlərdə süni intellektin tətbiqi və data analitika alətlərindən istifadənin genişləndirilməsi, yüksək keyfiyyətli dövlət auditi təcrübəsinin davam etdirilməsi, beynəlxalq standartların tətbiqinin genişləndirilməsi, tövsiyələrimiz əsasında dövlət maliyyəsinin idarəedilməsinin gücləndirilməsi, qlobal təşəbbüslərə dəstəyin verilməsi, beynəlxalq AAO cəmiyyətində peşəkar imicin bir qədər də artırılması və s. kimi prioritetlərə yönəlməyi hədəfləyirik.

Ümid edirəm ki, biz komanda olaraq bu hədəflərə nail olacağıq.

Sonda yeni SP-nin hazırlanmasında yaxından iştirak edən, həmçinin əvvəlki SP-nin icrasına məsul olan bütün əməkdaşlara dərin təşəkkürümü bildirirəm.

Hörmətlə,

Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının sədri

Vüqar Gülməmmədov



I. Ümumi məlumat

“Hesablama Palatası haqqında” Qanun

Maddə 3.1.

Hesablama Palatası Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının 92-ci maddəsinə əsasən Azərbaycan Respublikasının Milli Məclisi tərəfindən yaradılan, Milli Məclisə hesabat verən, daimi fəaliyyət göstərən kənar dövlət maliyyə nəzarətini həyata keçirən ali audit orqanıdır.

Hesablama Palatasının fəaliyyətinin hüquqi əsaslarını Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Azərbaycan Respublikasının tərəfdar çıxdığı beynəlxalq müqavilələr, bu Qanun və Azərbaycan Respublikasının digər normativ hüquqi aktları təşkil edir.

“Hesablama Palatası haqqında” Qanun

Maddə 2.1.

“Hesablama Palatası haqqında” Qanun

Maddə 4.

Hesablama Palatasının fəaliyyəti qanunçuluq, müstəqillik, kollegiallıq, şəffaflyq, obyektivlik, ədalətlik və peşəkarlıq prinsiplərinə əsaslanır.

Hesablama Palatası kənar dövlət maliyyə nəzarəti fəaliyyətini bu qanuna və Ali Audit Orqanlarının Beynəlxalq Təşkilatının (INTOSAI) standartları əsasında Hesablama Palatası tərəfindən hazırlanan metodiki sənədlərə uyğun həyata keçirir.

“Hesablama Palatası haqqında” Qanun

Maddə 2.2.

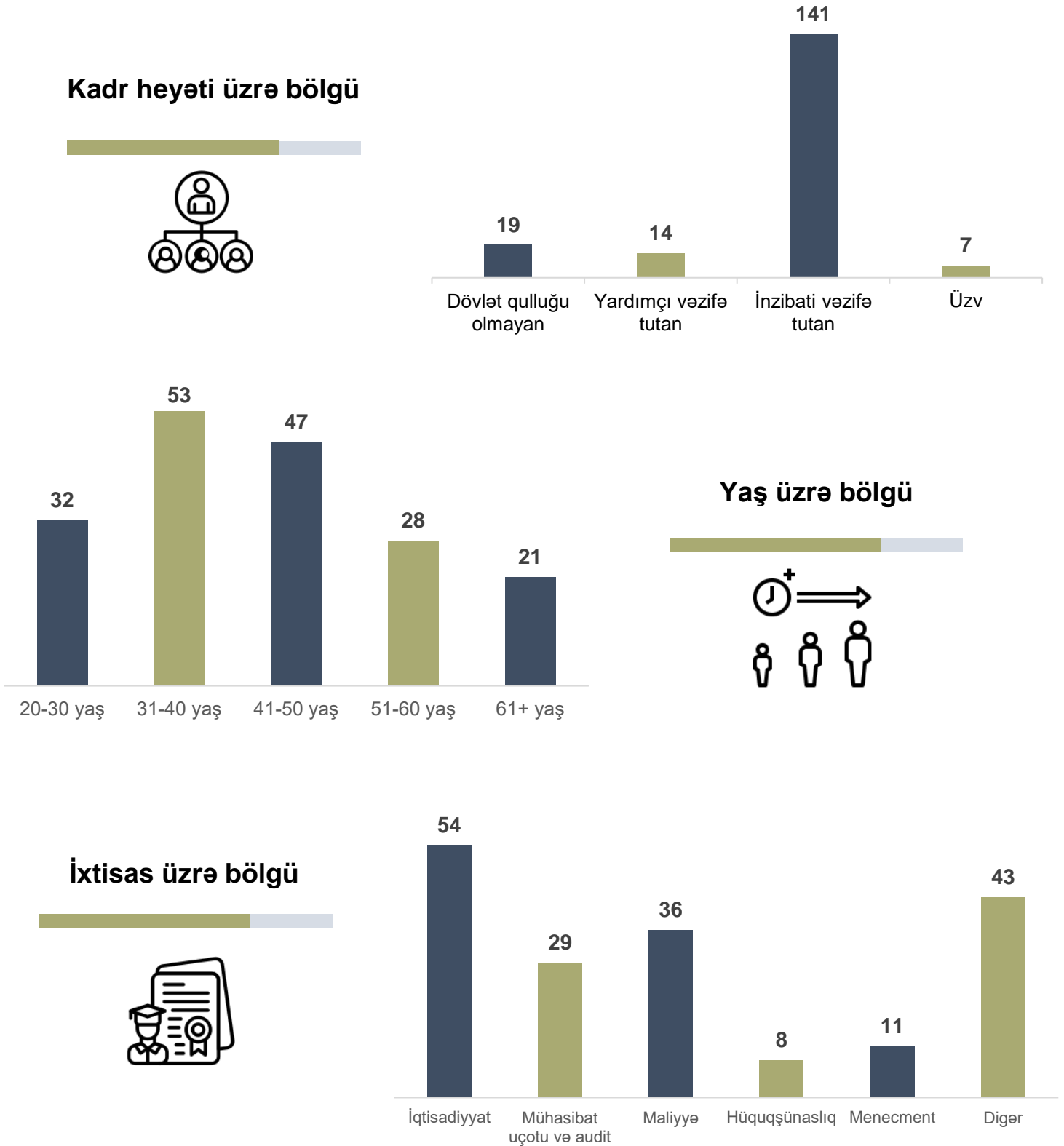
“Hesablama Palatası haqqında” Qanun

Maddə 3.1.

Hesablama Palatası təşkilati və funksional müstəqilliyə malikdir və onun fəaliyyətinə qanunsuz müdaxilə etmək yolverilməzdir.

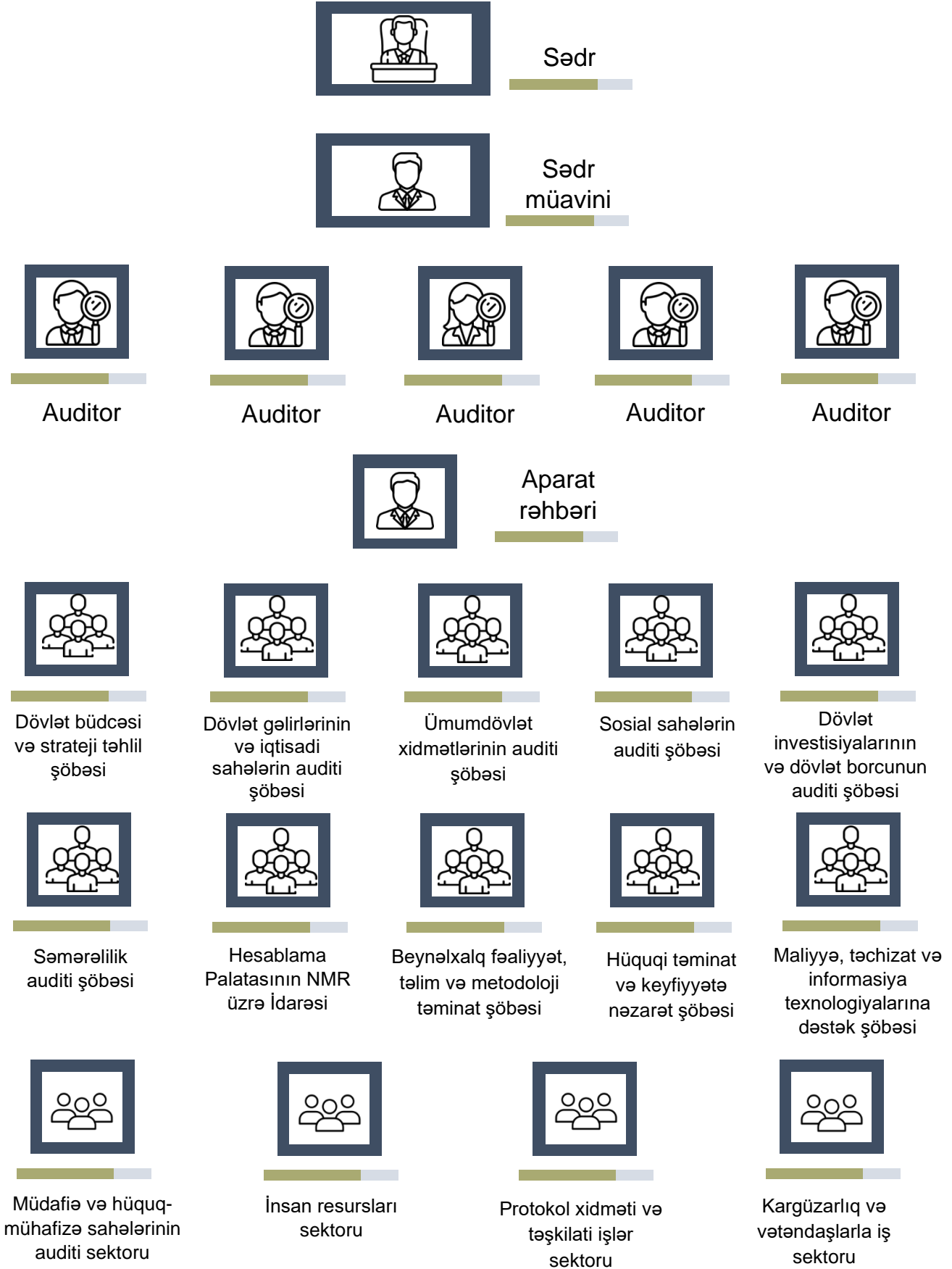
2025-ci ildə Hesablama Palatasında 197 ştat vahidi mövcud olmuşdur. Bu ştatların 170-i dövlət qulluğu vəzifələri, 27-si dövlət qulluğu olmayan vəzifələrdən ibarət olmuşdur. 2025-ci ilin sonuna (SP-nin tərtib edildiyi dövrə) Hesablama Palatasında 181 əməkdaş çalışmış, inzibati vəzifə tutanların payı 2025-ci ildə 84,5% təşkil etmişdir (Şəkil 1).

Şəkil 1. Hesablama Palatasının kadr heyəti barədə məlumat



Hesablama Palatasının təşkilati strukturu 9 şöbə, NMR üzrə İdarə və 4 müstəqil sektordan ibarətdir (Şəkil 2).

Şəkil 2. Hesablama Palatasının təşkilati strukturu



II. Cari vəziyyətin qiymətləndirilməsi

2.1. 2021-2025-ci illər üzrə Strateji Planın nəticələri

Hesablama Palatasının “2021-2025-ci illər üzrə Strateji Plan”ı illik tərtib edilmiş əməliyyat planları vasitəsilə icra edilmiş, müvafiq fəaliyyətlər illik monitoring çərçivələrində təsdiq edilmiş göstəricilər vasitəsilə ölçülmüşdür. İllik əməliyyat planlarının, eləcə də monitoring çərçivələrinin icra vəziyyəti barədə məlumatlar Hesablama Palatasının illik fəaliyyət hesabatlarında əks etdirilmişdir.

Əvvəlki SP 2 yekun nəticə və 9 aralıq nəticədən ibarət olmaqla tərtib edilmişdir. Müəyyən edilmiş yekun və aralıq nəticələr çərçivəsində əldə edilmiş əsas nailiyyətlər aşağıdakılar olmuşdur:

Aralıq nəticə 1. Dövlət büdcəsi və büdcədən kənar dövlət fondlarının layihələri və onların icrası ilə bağlı yüksək keyfiyyətli rəylər. SP dövründə rəylərin quruluşunun təkmilləşdirilməsi və keyfiyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə dövlət büdcəsinin, eləcə də büdcədən kənar dövlət fondlarının büdcələrinin layihəsi və icrasına rəylərin hazırlanmasına dair metodiki sənədlər təsdiq edilmişdir. Rəylərdə təhlillər zamanı beynəlxalq təcrübə və metodlardan istifadə edilmiş, təqdim olunmuş məlumatların avtomatlaşdırılmış emali məqsədilə RİDES-də “Hesabatlar və məlumatlar” modulu istifadəyə verilmiş, dövlət büdcəsinin icrası üzrə hesabat formalarına əlavə və dəyişikliklərə dair təkliflər aidiyyəti üzrə təqdim olunmuş, DNF büdcəsinin icrasına rəy KDMN tədbiri şəklində verilmiş, eyni zamanda, NMR büdcəsinin layihəsinin və icrasının təhlili analitik fəaliyyət çərçivəsində aparılmışdır.

2021-2025-ci illər ərzində dövlət büdcəsinin və büdcədən kənar dövlət fondlarının layihəsi və icrası ilə bağlı 39 rəy hazırlanmış, Milli Məclisə və aidiyyəti orqanlara təqdim edilmişdir.

Yekun nəticə 1.

Dövlət maliyyəsinin hesabatlılığının və fiskal məsuliyyətin gücləndirilməsi, OMXÇ və nəticəyə əsaslanan büdcə islahatlarının daha yaxşı həyata keçirilməsinə töhfə



Aralıq nəticə 2. Milli Məclisə və Hökumətə fiskal məsələlərə dair tövsiyələr. Hesablama Palatasının da tövsiyələri nəzərə alınmaqla, dövlət maliyyəsi üzrə qanunvericilik aktlarında bir neçə dəfə əlavə və dəyişikliklər edilmiş, audit tövsiyələrinin icrasına daha yaxşı nəzarət etmək üçün AFİS-də yeni modul yaradılmış, obyektlərin icra intizamının yüksəldilməsinə töhfə verməsi məqsədilə rəsmi internet sahifəsində yeni bölmə aktivləşdirilmişdir. Yuxarı, eləcə də mərkəzi icra hakimiyyəti orqanının illik hesabatlarında, dövlət büdcəsi və büdcədən kənar dövlət fondlarının büdcə layihələrinə dair izahatlarda Hesablama Palatasının tövsiyələrinin icrası barədə məlumat əks etdirilmişdir.

Dövlət büdcəsi ilə bağlı rəylərdə təqdim edilmiş tövsiyələrin icra faizi artmış, təhlillər onların təxminən 3-də birinin il ərzində nəzərə alındığını göstərmişdir.

KDMN fəaliyyəti üzrə isə kollegiya qərarlarında müəyyən edilmiş tədbirlər üzrə icra faizi 70,4%-ə yüksəlmişdir. 2021-2025-ci illər ərzində kollegiya qərarlarında ümumilikdə 1300-dən çox tədbir müəyyən edilmiş, bunların 80%-dən çoxu maliyyə xarakterli olmuşdur.

Lakin hələ də KDMN obyektlərinin tövsiyələrin vaxtında və dəqiqliklə icra edilməsi istiqamətində addımlar atılmasına zərurət vardır. Eyni zamanda, prosedur xarakterli tövsiyələrin icrası hələ də aşağıdır (54,7%).

Aralıq nəticə 3. Səmərəlilik auditinin əhatə dairəsinin artırılması. Səmərəlilik auditinin mövzuları üzrə müxtəliflik təmin edilmiş, bu auditlərlə qlobal təşəbbüslərə (DİM-lərin icrası, iqlim dəyişikliyinə qarşı mübarizə və s.) dəstək verilmiş, bəzi auditlərdə hər üç prinsip - nəticəlilik, qənaətlilik və səmərəlilik meyarları əhatə olunmuş, hökumətəsaslı DİM tətbiq edilmiş, 4 dövlət proqramının auditini keçirilmişdir. Baxılan dövrdə səmərəlilik auditlərinin sayı və əhatəsi artmış, 2021-2025-ci illərdə ümumilikdə 26 səmərəlilik auditini keçirilmişdir. Bu növ auditin keçirilməsi üzrə peşəkar kadr potensialının genişləndirilməsi istiqamətində tədbirlər icra edilmiş, o cümlədən səmərəlilik auditini üzrə peşəkar auditor (PESA) sertifikatları əldə edilmişdir.

Yekun nəticə 2.

*Hesablama
Palatasının işinə
daha güclü etimad*



Müvafiq auditin cəmi audit portfelində payı 14,0%-ə yüksəlsə də, hələ də aşağı olaraq qalır.

Aralıq Nəticə 4. Maliyyə və uyğunluq auditinin seçimi, auditin əhatə dairəsi və auditin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması.

Maliyyə və uyğunluq auditlərinin keçirilməsi üzrə, eləcə də müxtəlif istiqamətlər üzrə auditlərin aparılmasına dair (dövlət satınalmaları, KDMN obyektində daxili nəzarətin qiymətləndirilməsi və s.) metodiki sənədlər təsdiq edilərək onların aprobeşiyası həyata keçirilmiş, konsolidə edilmiş maliyyə hesabatlarının auditinin keçirilməsinə başlanmış, dövlət sektorunda bir çox büdcə təşkilatlarını əhatə etməklə sistem xarakterli nöqsanları aşkar etmək və müvafiq tövsiyələr vermək məqsədi daşıyan tematik uyğunluq auditlərinin sayı artırılmışdır. Hesablama Palatasının əməkdaşları tərəfindən mühasibat uçotu və audit sahəsində əldə edilmiş yerli və beynəlxalq sertifikatların sayı 77-yə, müvafiq əməkdaşların sayı 49-a yüksəlmişdir. Keyfiyyətin idarəedilməsi sistemi ISSAI standartlarına və qabaqcıl təcrübəyə uyğun qurulmuş, yenilənmiş ISSAI 140-a uyğun olaraq keyfiyyətin idarəedilməsi sistemi üzrə yeni modelə keçid başlamışdır.

Lakin maliyyə auditlərinin əhatəsinin yüksəldilməsi istiqamətində addımların davam etdirilməsinə ehtiyac vardır.

Aralıq Nəticə 5. Maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əməkdaşlığın genişləndirilməsi. Bu aralıq nəticə üzrə nəzərdə tutulan hədəflərin yerinə yetirilməsinə Hesablama Palatasının digər sahələr üzrə (kommunikasiya və təlim) strateji sənədləri töhfə vermişdir. Nəticədə Milli Məclis, Nazirlər Kabineti, Maliyyə Nazirliyi və digər maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqələr genişləndirilmiş, audit hesabatları və rəylərin müzakirə edildiyi 10-dan çox Kollegiya iclasına Milli Məclisin deputatları və hökumət nümayəndələri dəvət edilmişdir. Korrupsiyaya qarşı mübarizədə əməkdaşlıq gücləndirilmiş, özəl sektor auditorları ilə əlaqələr təkmilləşdirilmişdir. 4 ali təhsil müəssisəsində Hesablama Palatası tərəfindən "Dövlət audit" mövzusunda mühazirələr keçirilmiş, 3 dövlət orqanının təlim-tədris mərkəzləri ilə memorandumlar imzalanmışdır. Audit fəaliyyətində ictimai iştirakçılığın təmin edilməsi məqsədilə rəsmi internet sahifəsində yeni

2021-2025-ci illərdə

Maliyyə audit

36 audit,

o cümlədən

7 halda konsolidə olunmuş maliyyə hesabatlarının audit

Uyğunluq audit

148 audit,

o cümlədən

12 halda tematik audit

Səmərəlilik audit

26 audit,

o cümlədən

9 auditdə DİM-lər əhatə edilmiş

Analitik fəaliyyət

19 KDMN tədbiri

Monitoring

18 KDMN tədbiri

altbölmə yaradılmış, sosial şəbəkə hesablarının sayı 5-ə yüksəlmiş, 1 halda mətbuat konfransı keçirilmişdir.

Aralıq Nəticə 6. Hesablama Palatasının işində və fəaliyyətində şəffaflığın artırılması və hesabatlılıq. Audit portfelindəki hesabatların dərc olunma faizi 20 faiz bəndindən çox artaraq portfelin 70%-nə yüksəlmişdir. Hesablama Palatasının rəy və hesabatlarının ictimaiyyət üçün oxunaqlılığını təmin etmək məqsədilə 30 xülasə hazırlanmış, infoqrafik vasitələrə üstünlük verilmişdir. “Dövlət auditi” bülletenində dövlət maliyyəsi ilə bağlı məqalələrin sayı artmış, audit xülasələrinin dərc edilməsinə başlanmışdır. Beynəlxalq tədbirlərin hesabatlılığı, qurumun büdcəsinin, o cümlədən satınalmalarının təhlili rəsmi internet sahifəsində dərc edilmişdir.

Aralıq Nəticə 7. Hesablama Palatasının beynəlxalq AAO cəmiyyətində peşəkar tərəfdaş imicinin gücləndirilməsi.

Son 5 ildə Hesablama Palatası 10-dan çox nüfuzlu beynəlxalq tədbirə ev sahibliyi etmiş, ümumilikdə 20-yə yaxın həmkar AAO ilə Anlaşma Memorandumu imzalanmış, 3 halda paralel auditlər aparılmışdır. Təcrübə mübadilələri üzrə fəaliyyət genişləndirilmiş, Hesablama Palatası tərəfindən 1 həmkar ölkənin AAO-nun, 2 həmkar ölkənin AAO-ları tərəfindən isə Hesablama Palatasının fəaliyyəti qiymətləndirilmişdir. Müxtəlif sahələr üzrə fəaliyyətin strateji sənədlər üzərindən qurulmasına başlanmış, 4 istiqamətdə strateji sənədlər qəbul edilmişdir. Son illərdə daxili nəzarət sisteminin elementlərinin gücləndirilməsi istiqamətində Risk Reyestri tərtib edilmiş, strukturda daxili auditor vəzifəsi təsis edilmiş, bu dövrdə əksər struktur bölmələrin daxili auditi aparılmışdır.

Hesablama Palatasının hesabatlılıq və şəffaflıq istiqamətində gördüyü işlər beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən yüksək qiymətləndirilmiş, Beynəlxalq Büdcə Tərəfdaşlığının Açıq Büdcə İndeksində büdcəyə nəzarət subindeksi üzrə maksimum, yeni 100 balla qiymətləndirilmişdir.

Aralıq Nəticə 8. İnformasiya sistemlərinin auditi təcrübəsinin artırılması. 2021-2025-ci illər ərzində 20-dən çox auditdə İS auditinin elementləri tətbiq edilmiş, sahə üzrə beynəlxalq təcrübə öyrənilmiş, təlim proqramlarında iştirak təmin edilmişdir. Kadr potensialı artırılmış, eləcə də, əməkdaşlar informasiya texnologiyaları sahəsi üzrə 4 ədəd beynəlxalq sertifikat əldə etmişlər.

Lakin ayrıca İS auditinin keçirilmə təcrübəsi reallaşdırılmamış, müvafiq istiqamətdə kadr sayı qənaətbəxş səviyyəyə yüksəlməmişdir.

Aralıq Nəticə 9. Rəqəmsal transformasiyaya keçidə hazırlıq. İnformasiya sistemlərinin təkmilləşdirilməsi və informasiya təhlükəsizliyinin təmin edilməsi məqsədilə Hesablama Palatasında İT-nin inkişaf strategiyası hazırlanır. RİDES sistemində fəaliyyətin təkmilləşdirilməsinə xidmət edən müxtəlif (təlim, insan resursları, strateji sənədlərin izlənməsi, keyfiyyətin idarə edilməsi və s. üzrə) modullar yaradılmış, həmçinin AFİS sisteminin tam tətbiqi

təmin edilmiş, bu sistemdə müxtəlif təkmilləşdirilmələr aparılmışdır. Hazırda Dövlət Auditi İnformasiya Sisteminin qurulmasına başlanmışdır.

Hesablama Palatasının təşəbbüsləri fonunda dövlət orqanlarının elektron məlumat bazalarına məsafədən çıxış imkanlarının yaradılması mümkün olmamışdır.

2.2. SAI PMF qiymətləndirməsinin nəticələri

Yeni Strateji Planın hazırlanması zamanı cari vəziyyətin qiymətləndirilməsi məqsədilə daxili resurslar hesabına SAI PMF (2022-ci il metodologiyası ilə) qiymətləndirməsi həyata keçirilmişdir. Qiymətləndirmə SP-nin tərtibi üçün xüsusi əhəmiyyət daşımaqla sonradan həmin planın icrası nəticəsində əldə edilmiş uğurları ölçmək imkanı verir.

Qiymətləndirmə zamanı 2024-2025-ci illərdə 6 domen üzrə həyata keçirilən fəaliyyətlər əhatə olunmaqla, mövcud qanunvericilik, daxili metodiki baza, həmçinin audit qovluqları araşdırılmışdır. Qiymətləndirmə zamanı metodologiyada mövcud olan 25 göstəricidən bəziləri ölçülməmişdir. Belə ki, auditlərin autsors edilmədiyi, eləcə də AAO-nun məhkəmə funksiyasının olmadığı nəzərə alınmaqla aidiyyəti göstəricilər (5, 18, 19, 20) və meyarlar qiymətləndirilməmişdir. AAO üzrə keçirilmiş qiymətləndirmənin nəticələri 0-4 arasında şkala üzrə əsasən "3" və "4" olmuşdur. Qiymətləndirmə çərçivəsində əldə edilmiş nəticələr domenlər üzrə təqdim olunur:

6
domen

21
indikator

66
meyar

Domen A: Müstəqillik və hüquqi çərçivə. Domenin məqsədi AAO-nun fəaliyyətinin institusional əsaslarını nəzərdən keçirmək, onun bir təşkilat kimi necə fəaliyyət göstərdiyini başa düşməkdir. "Hesablama Palatası haqqında" Qanun Hesablama Palatasının vəzifə və funksiyalarını genişləndirmiş, müstəqilliyinin artımını şərtləndirmişdir. Dünya Bankı tərəfindən hesablanan AAO-ların Müstəqillik İndeksində Hesablama Palatası maksimum 10 baldan 9-9,5 bal toplamışdır. Bununla belə, Hesablama Palatasından asılı olmayan amillərə görə bir sıra göstəricilər üzrə SAI PMF Hesabatında müvafiq domen üzrə aşağı ballar əldə edilmişdir (məsələn, Konstitusiyada Hesablama Palatasının müstəqilliyinin təsbit edilməməsi, eləcə də bütün dövlət vəsaitləri üzrə əməliyyatların auditi ilə bağlı mandatın olmaması).

Domen A: Müstəqillik və hüquqi çərçivə



İndikator	Ad	Ümumi bal
SAI-1	AAO-nun müstəqilliyi	2
SAI-2	AAO-nun mandatı	3

Domen B: Daxili idarəetmə və etika. Domenin məqsədi AAO-nun öz işlərini effektiv şəkildə və başqalarına nümunə kimi göstəriləcək şəkildə idarə edib-etmədiyini qiymətləndirməyi nəzərdə tutur. Hesablama Palatası uzunmüddətli dövr üçün inkişafını müəyyən edən və qurumun müxtəlif göstəricilərə nail olunması üçün missiya, dəyərlər, strateji hədəflərini və fəaliyyət istiqamətlərini əks etdirən Strateji Plana malikdir. İllik əməliyyat planları resurs (maliyyə və insan) qiymətləndirməsini də ehtiva etməklə SAI PMF meyarlarına uyğundur.

Qiymətləndirməyə əsasən, Hesablama Palatasında daxili nəzarət və keyfiyyətin idarəedilməsi sistemi ISSAI standartlarına və qabaqcıl təcrübəyə uyğun qurulmuşdur. Risklərin qiymətləndirilməsi və izlənməsi üzrə mexanizmin mövcudluğu müvafiq istiqamətdə yüksək bal əldə etməyə imkan vermişdir. Etik qaydalar yenilənmiş və dərc edilmişdir. IntoSAINT metodologiyası ilə dürüslüyün daxili resurslar hesabına qiymətləndirilməsi aparılmış və əksər komponentlər üzrə yüksək bal əldə olunmuşdur.

Rəhbərlik və işçi heyət, eləcə də işçilər arasında effektiv ünsiyyət qurulmuşdur. Hesablama Palatasında işçilərin məmnunluğunun ölçülməsinə başlanmış, göstəricilər üzrə ildən-ilə yüksəlişə nail olunmuşdur.

Qiymətləndirmələr audit planlaşdırması istiqamətində təkmilləşmələrin zəruri olduğunu göstərmişdir. Həmçinin illik iş planlarında maliyyə və insan resursları, eləcə də planın icrası ilə bağlı risklər və məhdudiyyətlər qiymətləndirilmir.

İndikator	Ad	Ümumi bal
SAI-3	Strateji planlaşdırma tsikli	4
SAI-4	Təşkilati nəzarət mühiti	3
SAI-6	Liderlik və daxili kommunikasiya	4
SAI-7	Ümumi audit planlaşdırılması	2

**Domen B:
Daxili idarəetmə və
etika**



Domen C: Auditin keyfiyyəti və hesabatı. Bu domen AAO-nun əsas audit fəaliyyətini əhatə edir və müvafiq sahəni müxtəlif audit növləri üzrə qiymətləndirməyə imkan verir. Bu məqsədlə maliyyə və səmərəlilik auditləri üzrə 1, uyğunluq auditləri üzrə isə 2 auditə dair materiallara baxış keçirilmişdir.

Qiymətləndirmənin nəticələri nəzəri və praktiki baxımdan Hesablama Palatasında audit üzrə vəziyyətin qənaətbəxş olduğunu və beynəlxalq standartların tələblərinə əsasən uyğun təşkil edildiyini deməyə imkan verir. Məsələn, hər 3 audit növü üzrə audit metodologiyaları, auditdə iştirak edən əməkdaşların bilik və bacarıqları, keyfiyyətə nəzarət prosesi, audit nəticələrinin təqdim edilmə müddəti, təklif və tövsiyələrin icrasının izlənməsinin

qiymətləndirilməsindən əldə edilmiş ballar yüksək olmuşdur. Auditdə iştirak edən əməkdaşların səriştəsinə dair suallar müsbət qiymətləndirilmiş, AAO-da səriştə əsaslı sistemin qurulması bu domen üzrə qiymətləndirmə nəticələrinə töhfə vermişdir.

İndikator	Ad	Ümumi bal
SAI-8	Auditin əhatə dairəsi və hesabların qanunauyğunluğuna nəzarətin və idarəetmə əməliyyatlarının əhatə dairəsi	1
SAI-9	Maliyyə auditi standartları və keyfiyyətin idarəedilməsi	3
SAI-10	Maliyyə auditi prosesi	1
SAI-11	Maliyyə auditinin nəticələri	3
SAI-12	Performans auditi standartları və keyfiyyətin idarəedilməsi	4
SAI-13	Performans auditi prosesi	3
SAI-14	Performans auditinin nəticələri	3
SAI-15	Uyğunluq auditi standartları və keyfiyyətin idarəedilməsi	4
SAI 16	Uyğunluq auditi prosesi	2
SAI 17	Uyğunluq auditinin nəticələri	3

Domen C:

Auditin keyfiyyəti və hesabatı



Ümumi vəziyyət qənaətbəxş olsa da, bəzi sahələrdə (auditin əhatəsi, maliyyə və uyğunluq auditi prosesi) təkmilləşdirmələrə ehtiyac vardır. Məsələn, səmərəlilik auditi üzrə auditin əhatə göstəricisi yüksək balla qiymətləndirilsə də, maliyyə (audit olunan maliyyə hesabatlarının təqdim olunan cəmi hesabatların 25%-dən az olması) və uyğunluq auditi üzrə (mərkəzi hökumət orqanlarının 25%-dən az hissəsinin əhatə olunması) bu göstərici sıfır olmuşdur.

Domen D: Maliyyə idarəetməsi, aktivlər və dəstək xidmətləri. Bu domen AAO-nun maliyyə idarəetməsini, eləcə də tələb olunan dəstək xidmətləri və resurslarla bağlı siyasətini və təcrübəsini qiymətləndirir. Hesablama Palatasında maliyyə idarəetməsi SAI PMF meyarlarına əsasən uyğun olmuş, IT infrastrukturun qiymətləndirilməsi həyata keçirilmiş, aktivlər və infrastruktur ilə bağlı çatışmazlıq izlənməmişdir.

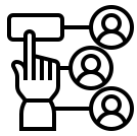
İndikator	Ad	Ümumi bal
SAI-21	Maliyyə idarəetməsi, aktivlər və dəstək xidmətləri	3

**Domen D:
Maliyyə idarəetməsi, aktivlər
və dəstək xidmətləri**



Domen E: İnsan resursları və Təlim. Bu domen insan resurslarının idarə edilməsi və inkişafı sahəsində AAO-nun fəaliyyətini qiymətləndirir. İnsan resursları və təlim sahəsi üzrə fəaliyyət strateji sənədlər çərçivəsində qurulmuş, insan resurslarının məmnuniyyəti və peşəkar inkişafı diqqətdə saxlanmışdır. Hər bir audit növü üzrə metodiki sənədlərin mənimsənilməsi və tətbiqinə dair təlimlər keçirilmiş, işə yeni qəbul olan əməkdaşlar üçün adaptasiya və fərdi inkişaf proqramları hazırlanmışdır. Müxtəlif dövlət qurumlarının təlim mərkəzləri ilə memorandumlar imzalanmış, özəl sektor auditorları ilə əməkdaşlıq çərçivəsində təlimlər reallaşdırılmışdır.

Domen E:
İnsan resursları və
təlim



İndikator	Ad	Ümumi bal
SAI-22	İnsan resurslarının idarəedilməsi	3
SAI-23	Peşəkar inkişaf və təlim	4

Domen F. Kommunikasiya və maraqlı tərəflərin idarəedilməsi. Bu domen maraqlı tərəflərlə ünsiyyətdə AAO-ların söylərini əks etdirir. Bu istiqamətdə görülmüş mühüm iş mövcud kommunikasiya strategiyasının icrası və növbəti dövrə yenilənməsi hesab oluna bilər. Qiymətləndirməyə əsasən Hesablama Palatası qanunvericilik, icra və məhkəmə hakimiyyəti, həmçinin vətəndaşlar və vətəndaş cəmiyyəti institutları ilə kommunikasiya üzrə yüksək ballar əldə etmişdir. Hesablama Palatası tərəfindən media nümayəndələri üçün mətbuat konfransının keçirilməsi, ictimaiyyətin məlumatlılığının artırılması üçün fəaliyyəti barədə sorğunun rəsmi saytda yerləşdirilməsi müvafiq göstərici üzrə də yüksəlişə səbəb olmuşdur. Hesablama Palatası fəaliyyəti barədə ictimaiyyətin məlumatlılığını artırmaq və ümumi maraq doğuran digər məsələləri müzakirə etmək üçün vətəndaş cəmiyyəti institutları ilə əlaqələri daha da genişləndirmiş, müxtəlif tədbirlərdə aidiyyəti nümayəndələrin iştirakını təmin etmişdir.

İndikator	Ad	Ümumi bal
SAI-24	Qanunvericilik, Məhkəmə və İcra hakimiyyətləri ilə Kommunikasiya	4
SAI-25	Media, vətəndaşlar və vətəndaş cəmiyyəti ilə əlaqələr	4

Domen F:
Kommunikasiya və maraqlı
tərəflərin idarəedilməsi



2.3. Həmkar qiymətləndirilməsinin nəticələri

2025-ci ildə Səudiyyə Ərəbistanı Baş Audit Məhkəməsi Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının fəaliyyətinin həmkar qiymətləndirilməsini həyata keçirmişdir.

Qiymətləndirmə 1900 nömrəli Həmkar Qiymətləndirməsinə dair INTOSAI Təlimatı əsasında aparılmışdır.

Qiymətləndirmə nəticələrinə əsasən Hesablama Palatasının fəaliyyəti INTOSAI-P 10-da əks olunmuş səkkiz əsas prinsipə tam uyğun gəlir, Hesablama Palatası institusional müstəqilliyə, peşəkarlığa və hesabatlılığa nümunəvi sadıqlıq nümayiş etdirir və bununla da dövlət sektoruna nəzarət və yaxşı idarəetmənin təməl daşı kimi rolunu gücləndirir.

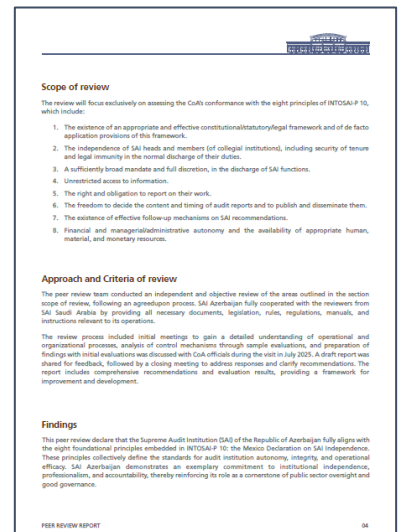
Qiymətləndirməyə əsasən, Hesablama Palatasında strateji idarəetmə, o cümlədən strateji plan və monitoring sistemi, beynəlxalq sertifikatlara yiyələnmə, hesabatlılıq və şəffaflıq, daxili sistemlərin optimallaşdırılması, işçilər arasında məmnunluq sorğularının keçirilməsi ən qabaqcıl təcrübəyə uyğundur.

Bununla yanaşı, qiymətləndirmə Hesabatında bəzi təkmilləşdirilməli məqamlar da qeyd edilmişdir:

- Audit olunan qurumlar üzrə qərarların tam icra edilməsi hallarında onlara bu barədə bildirişləri təqdim etmək;
- informasiya sistemlərini bir server mərkəzində saxlamamaq, məsələn, Hökumət buluduna ötürmək;
- sistemlər üzrə parol siyasətini yenidən nəzərdən keçirmək;
- satınalma və maliyyə komandasını bir-birindən ayırmaq;
- kibertəhlükəsizliklə bağlı ayrıca struktur formalaşdırmaq;
- Təlim Mərkəzini gücləndirmək, əməkdaş sayını artırmaq;
- rəqəmsallaşma və IS auditi üzrə təkmilləşdirmələri həyata keçirmək.



“Hesablama Palatasının mükəmməlliyə, şəffaflığa və hesabatlılığa olan sarsılmaz sadıqlıqi qiymətləndirmə prosesinin hər mərhələsində özünü göstərir.”



2.4.SWOT analizinin nəticələri

Güclü tərəflər

- Fəaliyyətin ISSAI və beynəlxalq prinsiplərə uyğunlaşdırılması və bir sıra metodiki sənədlərin təkmilləşdirilməsi
- Təşkilati, funksional və maliyyə müstəqilliyi
- Hesablama Palatasında strateji idarəetmənin tətbiqi, o cümlədən müxtəlif istiqamətli fəaliyyətlər üzrə nəticələrə əsaslanan çərçivənin qurulması
- Audit nəticələrini təqib mexanizmlərinin güclü olması
- Rəqəmsallaşdırma və avtomatlaşdırma üçün ilkin infrastrukturun qurulması, 2 daxili informasiya sisteminin (AFİS və RİDES) mövcudluğu
- Keyfiyyətin idarəedilməsi üzrə qurulmuş sistemin mövcudluğu və yeni siyasətin tətbiqinə keçidə başlanılması
- Risk idarəetmə sisteminin mövcud olması
- Təlimlər vasitəsilə kadrların davamlı inkişafı, o cümlədən audit, uçot və IT sahəsi üzrə beynəlxalq sertifikatlara malik kadrların sayının artması
- INTOSAI və digər beynəlxalq qurumlarla fəal əməkdaşlıq
- Dövlət sektorunda yüksək qəbul və etimad
- Qanunverici və icra hakimiyyəti, prokurorluq orqanları ilə yaxşı kommunikasiya, həmçinin hesabatlılıq və şəffaflıq üzrə ictimaiyyətlə kommunikasiya təşəbbüslərinin artması
- Beynəlxalq reytinglərdə (o cümlədən Açıq Büdcə İndeksi), həmçinin həmkar qiymətləndirmədə adekvat nəticələr
- Hesablama Palatasının xarici tərəfdaşların fəaliyyətinin auditinə və həmkar qiymətləndirməsinə cəlb olunması



Zəif tərəflər

- Auditin əhatə dairəsinin yüksək olmaması
- Beynəlxalq standartlara uyğun metodiki sənədlərin yenilənməsi şəraitində bəzilərinin real praktikada qismən tətbiq edilməsi
- İş Planının tərtibi zamanı risk qiymətləndirilməsinin və resurs təhlilinin yetərli səviyyədə aparılmaması
- Hesablama Palatasında şablonlaşma işinin yetərli olmaması
- Yeni cəlb olunan kadrların peşəkar səriştə səviyyəsinə çatdırılması üçün tələb olunan hazırlıq müddətinin uzun olması
- Dövlət auditində innovativ proqram təminatlarını tətbiq edən, həmçinin İS auditinə cəlb oluna biləcək kadr ehtiyatının az olması, data analitikası potensialında çatışmazlıq
- Beynəlxalq işçi qruplar əsasında yaradılmış daxili işçi qruplarının fəaliyyətinin nəticələrinin gözləntilərə uyğun olmaması



SWOT

SWOT

- Auditdə yeni texnologiyaların (süni intellekt, data analitika) istifadəsi üzrə imkanların mövcudluğu, o cümlədən Hökumət səviyyəsində rəqəmsal transformasiya
- Donorların texniki/maliyyə dəstəyi
- Regional və beynəlxalq əməkdaşlıqlar vasitəsilə bilik mübadiləsi, həmçinin beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən təlim imkanları
- Qlobal təşəbbüslər, o cümlədən yeni audit sahələri (iqlim dəyişikliyi, İS auditi və s.)
- Ali audit orqanlarının beynəlxalq təşkilatlarının komitə, alt-komitə və qruplarında iştirakdan irəli gələrək müxtəlif fəaliyyətlər
- Həmkar AAO-ların paralel və birgə auditlərin keçirilməsinə maraqlı olmaları
- Qurumun, eləcə də dövlət auditinin təbliği və təşviqi üçün hesabatlılığa imkan verən vasitələrin artması



İmkanlar

- Müxtəlif elektron məlumat bazalarına məsafədən çıxış imkanlarının təmin edilməsində çətinliklər
- Kibertəhlükəsizlik riskləri

- Rəqabətə davamlı əməkhaqqı mühitinin zəifliyi səbəbi ilə digər dövlət qurumlarına kadr axını
- Hesablama Palatasının təqdim etdiyi məlumatların mediada təhrif edilmiş formada yayılması və ya Hesablama Palatasının dövlət maliyyə idarəetməsi sistemində rolunun səhv anlaşılması
- İşə qəbul prosesinin Hesablama Palatasından tam asılı olmaması
- Hesabat ili başa çatdıqdan sonra KDMN obyektlərinin tövsiyələrin icrasına maraqlı olmamaları
- Hesablama Palatasının yaratdığı əlavə dəyərin yalnız bərpa edilmiş məbləğlə ölçülməsi, digər fəaliyyətlərin diqqətdə saxlanmaması



Təhdidlər

III. Maraqlı tərəflərin gözləntilərinin təhlili

Hesablama Palatası öz funksiyalarını səmərəli şəkildə yerinə yetirmək üçün əsas maraqlı tərəflərlə – Parlament, yuxarı və mərkəzi icra orqanları, KDMN obyektləri, vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları və ictimaiyyət ilə sıx əlaqəli fəaliyyət göstərir.

Yeni SP-nin hazırlanmasında da maraqlı tərəflərin gözləntilərinin təhlili işləri həyata keçirilmişdir. Belə ki, əsas maraqlı tərəflər müəyyən edilmiş, onların Hesablama Palatasının fəaliyyəti haqqında baxışları və gözləntiləri təhlil edilmişdir.

Eyni zamanda, SP 2026-2030-cu illərdə Hesablama Palatasının inkişafının əsas istiqamətləri barədə maraqlı tərəflərin məlumatlandırılması üçün bir vasitədir.



Parlament - əsas maraqlı tərəf olmaqla KDMN tədbirlərinin nəticələrinin, rəylərin və tövsiyələrin əsas istifadəçisidir. Dövlət maliyyəsinin idarəedilməsinə nəzarəti gücləndirmək və tövsiyələrin daha yaxşı icrası üçün əsas prioritetlərdən biri Parlamentlə sıx əməkdaşlıqdır.



Hökumət (yuxarı, mərkəzi icra orqanları) – Hesablama Palatası öz fəaliyyəti ilə dövlət maliyyə idarəetməsini, daxili nəzarət sistemini təkmilləşdirmək üçün aidiyyəti maraqlı tərəflərlə sıx əməkdaşlıq edir.



Media və vətəndaş cəmiyyəti - vətəndaş cəmiyyəti və qeyri-hökumət sektoru, habelə media dövlət maliyyə idarəçiliyinin və ona nəzarətin şəffaflığını təşviq edir, hesabatlılığı artırır.



Donor və tərəfdaş təşkilatlar - digər AAO-lar və beynəlxalq donor təşkilatları ilə tərəfdaşlığın genişləndirilməsi ən yaxşı beynəlxalq təcrübələri öyrənməyə və idarəçiliyi təkmilləşdirməyə imkan verir.



Ali təhsil müəssisələri - ali təhsil müəssisələri ilə əməkdaşlıq, o cümlədən daxili resurslar hesabına “Dövlət auditi” proqramının tədris edilməsi müvafiq istiqamətdə kadr bazasının formalaşmasına şərait yaradır.

Maraqlı tərəflərin gözləntilərinin təhlili Hesablama Palatasının fəaliyyəti üzrə bəzi istiqamətlərdə dəyişikliklərə ehtiyac duyulduğunu göstərir. Təhlil üzrə əsas nəticələr aşağıdakılar olmuşdur:

- Auditin əhatə etdiyi büdcə vəsaitlərinin həcmnin az olması;
- dövlət müəssisələrinin əsas fəaliyyətinin (və ya bütün vəsaitlərinin) auditi üzrə Hesablama Palatasının mandatında məhdudiyətlər;
 - səmərəlilik (performans) auditinin sayının az olması;
 - dövlət informasiya sistemlərinə adekvat çıxış imkanlarının olmaması;
 - informasiya texnologiyalarından və data analitika alətlərindən geniş istifadənin olmaması;
 - pre-audit təcrübəsindən geniş istifadə edilməməsi;
 - İS auditinin ayrıca aparılmaması;
 - səmərəlilik auditlərində bütün prinsiplərin tətbiq edilməməsi;
 - əksər büdcədən kənar dövlət fondlarının büdcələrinin icrasına Hesablama Palatası tərəfindən rəy verilməməsi;
 - Hesablama Palatası əməkdaşlarının sayının yüksək iddialı hədəflərinin icrası üçün az olması;
 - sahə üzrə peşəkar mütəxəssislərin fəaliyyətə cəlb olunmasında problemlər.



“Əsas maraqlı tərəflərin ali audit orqanına olan fikirlərini, münasibətlərini və gözləntilərini toplamaq və təhlil etmək strateji planlaşdırma prosesinin ayrılmaz hissəsidir.”

INTOSAI IDI-ın “Ali audit orqanları üçün Strateji İdarəetmə Təlimat”ı

IV. Çağırışlar

Çağırış 1.

AAO-nun mandatu və məlumat əldə etmək



AAO-nun yaratdığı dəyər və faydalar, onun dövlət maliyyə idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsinə verdiyi töhfə əhəmiyyətli dərəcədə mandatdan və informasiyaya maneəsiz çıxış hüququndan asılıdır. Hesablama Palatasının heç bir informasiya sistemində çıxışının olmaması, həmçinin dövlət sektorunun əməliyyatlarını auditlə tam əhatə edə bilməməsi fəaliyyət üçün əsas məhdudiyyət olaraq qalır.

Hesablama Palatasının AAO kimi əsas funksiyası dövlət maliyyə idarəçiliyini təkmilləşdirmək və cəmiyyət üçün əlavə dəyər yaratmaqdır. Bu funksiyaları yerinə yetirmək üçün AAO-nun mühüm məhsulu dövlət auditi nəticəsində verilən tövsiyələr və onların yerinə yetirilməsinin faydalarıdır. Hesablama Palatası tərəfindən izlənilmə üçün tətbiq olunan mexanizmlər icra səviyyəsinə müsbət təsir etsə də, prosedur xarakterli tövsiyələrin icra faizinin aşağı olması (55% ətrafında), həmçinin maliyyə effekti olanların 80%-dən aşağı olması əsas diqqətə alınmalı məqamlardandır.

Çağırış 2.

Tövsiyələrin icra səviyyəsi



Çağırış 3.

Müasir informasiya texnologiyaları sistemləri və informasiya təhlükəsizliyi



Elektron hökumətin inkişafı və dövlət xidmətlərinin elektronlaşdırılması müasir dövlət idarəçiliyinin mühüm tərkib hissəsidir. Son illərdə dövlət sektorunun informasiya infrastrukturunu əsaslı şəkildə genişləndirilmiş və bir çox informasiya sistemləri yaradılmışdır. Üstünlüklərlə yanaşı, e-hökumət sistemlərinin inkişafı kibertəhlükəsizlik və verilənlər bazalarının səmərəli idarə edilməməsi kimi risklərlə üzləşə bilər. Eyni zamanda, yüksək keyfiyyətli auditin aparılması böyük məlumatların işlənməsi və təhlilini tələb edir. Kibertəhlükə riskləri fonunda informasiya sistemlərinin təhlükəsizliyinin əhəmiyyəti artmışdır. Bu sahədə maddi-texniki bazanı və İS auditini inkişaf etdirmək və ondan dövlət informasiya-kommunikasiya texnologiyaları infrastrukturunun davamlı inkişafını təşviq etmək üçün istifadə etmək mühüm fürsətdir.

Ölkəmiz BMT-nin 2030 Gündəliyinə qoşulmuş və Dayanıqlı inkişaf məqsədlərinin həyata keçirilməsinə töhfə verməyə hazır olduğunu bildirmişdir. AAO öz rolu və mandatına görə auditlərin həm planlaşdırma, həm də həyata keçirmə mərhələlərində DİM-lərə əhəmiyyətli töhfə vermək imkanına malikdir.

Çağırış 5.

İxtisaslı kadrların saxlanması



Qeyd olunduğu kimi, son illərdə dövlət sektorunun informasiya infrastrukturunu əsaslı şəkildə genişləndirilmiş və bir çox informasiya sistemləri yaradılmışdır. Eyni zamanda, Rəqəmsal Dövlət Maliyyəsi İnformasiya Sisteminin yaradılması ilə bağlı tapşırıq verilmişdir. Son illərdə texnoloji inkişafın daha da sürətlənməsi, süni intellektin tətbiq edildiyi sahələrin artması, beynəlxalq təcrübədə bu alətlərdən istifadə etməklə auditlərin kəmiyyət və keyfiyyətinin artırılması Hesablama Palatası üçün mövcud heyət sayı ilə audit sayının artırılmasını mümkün edə bilər.

Çağırış 7.

Dövlət maliyyəsinin idarəedilməsi sahəsində islahatlar və yeniliklərə çevik reaksiya



Hesablama Palatasının əsas intellektual sərvəti peşəkar kadrlardır. Audit sahəsində yüksək rəqabəti nəzərə alsaq, insan resurslarının axını problem olaraq qalır. Bu problem Hesablama Palatasının yeni Strateji Planında müəyyən edilmiş yeni sahələrin gücləndirilməsi və auditin əhatə dairəsi üzrə hədəfə nail olunması baxımından xüsusilə aktualdır.

Çağırış 4.

Dayanıqlı inkişaf məqsədlərinin həyata keçirilməsi



Çağırış 6.

Texnoloji inkişafdan istifadə etməklə audit sayının artırılması



Dövlət maliyyəsinin idarəedilməsi sahəsində aparılan islahatlar və fiskal tənzimləmənin təkmilləşdirilməsi fəaliyyəti, o cümlədən OMXÇ tətbiqinin genişləndirilməsi, yeni büdcə qaydasına əsaslanan makrofiskal çərçivənin tətbiqi ilə bağlı nəzərdə tutulan tədbirlər müvafiq icra hakimiyyəti orqanları ilə yanaşı, kənar dövlət maliyyə nəzarəti orqanının da müvafiq istiqamətdə məsuliyyətini artırmaqla növbəti dövr üçün onları dövlət auditinin predmet və meyarına çevirir.

V. Baxış, missiya və dəyərlər

Baxış

Maraqlı tərəflərə keyfiyyətli və dürüst xidmət etmək.

Missiya

Dövlət auditi ilə hesabatlılıq və şəffaflığı təşviq etməklə dövlət vəsaitinin qanunauyğun, məqsədyönlü, nəticəli, qənaətli, səmərəli şəkildə istifadəsinə, vətəndaşların rifahının yüksəlməsinə, dövlət maliyyə idarəetməsinin inkişafına dəstək göstərməkdir.

Dəyərlər

Qanunçuluq, müstəqillik, şəffaflıq və hesabatlılıq, obyektivlik, peşəkarlıq, innovasiyalara açıqlıq

- *Qanunçuluq.* Hesablama Palatası fəaliyyətini Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Azərbaycan Respublikasının tərəfdar çıxdığı beynəlxalq müqavilələr və “Hesablama Palatası haqqında” Qanun və Azərbaycan Respublikasının qanunvericilik aktlarına, eləcə də INTOSAI standartları əsasında hazırlanan metodiki sənədlərə uyğun həyata keçirir.

- *Müstəqillik.* Hesablama Palatası təşkilati və funksional müstəqilliyə malikdir və onun fəaliyyətinə qanunsuz müdaxilə yolverilməzdir.

- *Şəffaflıq və hesabatlılıq.* Hesablama Palatası fəaliyyətinin nəticələri, vəzifə və səlahiyyətləri, strateji sənədləri və digər fəaliyyəti barədə məlumatları mütəmadi olaraq Parlamente və ictimaiyyətə açıqlayır.

- *Obyektivlik.* Hesablama Palatası fəaliyyətini qərəzsiz, düzgün və müstəqil prinsiplər əsasında həyata keçirməli, yanlış təsəvvürün, yanlış qənaətin və başqa amillərin onun obyektivliyinə təsir göstərməsinə yol verməməlidir.

- *Peşəkarlıq.* Hesablama Palatasının əməkdaşları fəaliyyətlərində peşə səriştəliliyinin əldə edilməsi, qorunub saxlanması və inkişaf etdirilməsi üçün daima çalışmalı və peşəkar nüfuzuna xələl gətirən hərəkətlərə yol verməməlidirlər.

- *Innovasiyalara açıqlıq.* Hesablama Palatası AAO olaraq dəyişikliklərdən irəli gələn problemlərin vaxtında və effektiv həllini tapmaq məqsədilə davamlı inkişaf yanaşmasını mənimsəyərək yenilikləri tətbiq edir.

VI. Strateji məqsədlər

Dövlət maliyyəsinin səmərəli idarə edilməsinin təşkili ilə əlaqədar Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin müəyyən etdiyi tapşırıq və tövsiyələr dövlət orqanlarının, o cümlədən Hesablama Palatasının məsuliyyətini bir qədər də artırmaqla onun qarşısında yeni vəzifələr müəyyən etmişdir.

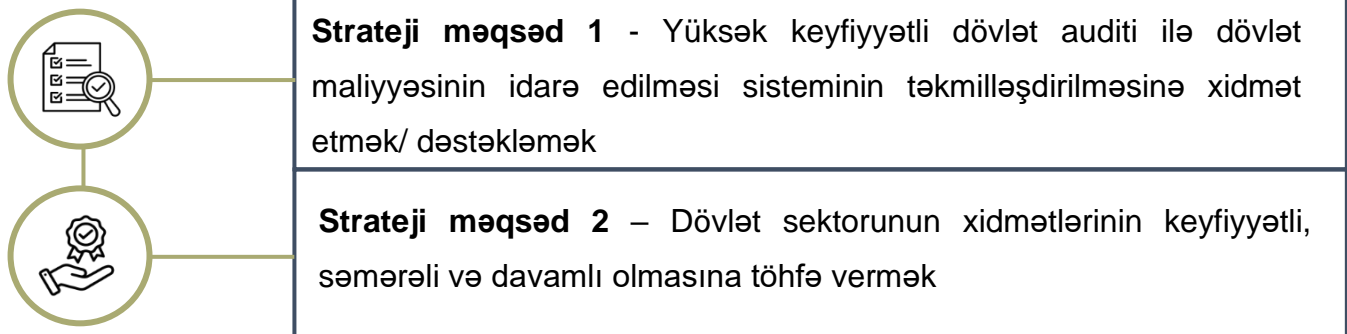
Məlum olduğu kimi, müvafiq tapşırıqlar dövlət maliyyə idarəçiliyinin müasir prinsiplər əsasında qurulmasına, rəqəmsal texnologiyalarla səmərəli icra və nəzarət mexanizmlərinin yaradılmasına xidmət etməklə dövlət maliyyə sisteminin şəffaf, məsuliyyətli və nəticəyönümlü idarə edilməsinə yönəlmişdir.

Eyni zamanda, "Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası"nda dövlət maliyyəsinin idarəedilməsi sahəsi, o cümlədən fiskal tənzimləmənin təkmilləşdirilməsi fəaliyyət istiqaməti üzrə müəyyənləşdirilmiş tədbirlər (Ortamüddətli Xərclər Çərçivəsinin (OMXÇ) tətbiqinin genişləndirilməsi, Dövlət büdcəsi gəlirlərinin proqnozlaşdırılması qaydasının təkmilləşdirilməsi və dövlət büdcəsinə daxilolmaların təhlili modelinin hazırlanması, Təkmilləşdirilmiş büdcə qaydasına əsaslanan makrofiskal çərçivənin tətbiqi, Dövlət orqanları (qurumları) tərəfindən dövlət büdcəsinə və ya həmin orqanların (qurumların) büdcələrinə hesablanan və daxil olan vergi və rüsum olmayan ödənişlər üzrə vahid elektron sistemin yaradılması və aidiyyəti dövlət orqanının (qurumunun) informasiya bazalarına inteqrasiyasının təmin edilməsi, Büdcə qaydasına uyğun borclanma strategiyasının təsdiqi və tətbiqi) dövlət vəsaitlərindən istifadədə qənaətliliyin, səmərəliliyin və nəticəliliyin artırılmasına xidmət edir. Qeyd olunan fiskal tənzimləmələrin reallaşdırılması ilə bağlı bir sıra çətinliklər mövcuddur ki, onların aradan qaldırılması istiqamətində hökumətlə qarşılıqlı təcrübə mübadiləsi, birgə iş və effektiv kommunikasiyanın daha gücləndirilməsi Hesablama Palatasının maraq dairəsindədir.

Həmçinin Ortamüddətli xərclər çərçivəsinin tətbiqi, proqram və nəticəəsaslı büdcə mexanizminə keçid islahatların genişləndirilməsi ilə bağlı Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2024-cü il 3 may Fərmanında islahatlarının davam etdirilməsi, sistemliliyinin təmin edilməsi və səmərəliliyinin artırılması ilə bağlı icra orqanlarına bir sıra, o cümlədən nəzərdə tutulan sektorlarda yeni büdcə mexanizminin tətbiqi və potensialın artırılması istiqamətində zəruri tədbirlər həyata keçirilməsi və s. tapşırıqlar verilmişdir.

OMXÇ-nin tətbiqi ilə büdcə proseslərinin zamanla yuxarıdan aşağı və aşağıdan yuxarı prinsiplərinin qarşılıqlı əlaqəsi üzərində qurulacağı nəzərdə tutulur. Bu çərçivə vəsaitlərin müəyyən olunmuş məqsədlərlə uzlaşmasını təmin etməyi nəzərdə tutur. Başqa sözlə, dövlət vəsaitlərinin daha nəticəli, qənaətli və səmərəli istifadəsinə xidmət edən OMXÇ və nəticəəsaslı büdcə ölkənin əsas strateji məqsədlərinə nail olunması üçün ayrı-ayrı qurum və ya sahələrin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini təmin etməlidir. Həmin çərçivə nəticəəsaslı büdcəyə keçidin ilkin mərhələsidir və bu istiqamətdə Hesablama Palatası tərəfindən həyata keçirilən səmərəlilik (performans) auditi vacib tələbdir. Eyni zamanda, performans auditi performans büdcənin, başqa sözlə, nəticəəsaslı büdcənin auditi üçün əsasdır. Səmərəlilik, nəticəlilik və qənaətlilik meyarlarına köklənən fəaliyyət göstəricilərinin tətbiqi və hazırkı təcrübənin mütləq şəkildə genişləndirilməsi lazımdır. Hər bir istiqamət üzrə göstəricilər sisteminin qurulması zəruridir.

Hesablama Palatası dövlət maliyyəsinin idarəedilməsi sahəsində aparılan islahatlara və onlardan irəli gələn çağırışlara adekvat reaksiya verilməsi üçün yeni Strateji Planı üzrə **2 əsas məqsədi** müəyyən etmişdir.



Strateji məqsədlərinə nail olmaqla Hesablama Palatası dövlət sektorunda hesabatlılığı, şəffaflığı və dürüstlüyü təşviq etməyi, vətəndaşlar və maraqlı tərəflər üçün daha çox dəyər yaratmağı, o cümlədən aşağıdakıların əldə edilməsini hədəfləyir:

- Fiskal məsuliyyətliliyin artırılması;
- fiskal institutların gücləndirilməsi;
- maliyyə hesabatlılığının etibarlı, düzgün olması və vaxtında hazırlanması;
- dövlət xidmətlərinin səmərəliliyinin və nəticəliliyinin, habelə onlara sərf edilən vəsaitlər üzrə qənaətliliyin artırılması;
- maliyyə idarəçiliyi və intizamının təmin edilməsi sahəsində qanunvericiliyə və qaydalara riayət edilmə mədəniyyətinin artırılması;
- daxili nəzarət sistemlərinin işləkliyinin gücləndirilməsi.
- korrupsiyanın qarşısının alınması.

Yekun nəticə 1



Dövlət maliyyə idarəetməsinin gücləndirilməsi, o cümlədən dövlət sektorunda hesabatlılığın və şəffaflığın təkmilləşdirilməsinə töhfə

1



Aralıq nəticə 1. Maliyyə, uyğunluq və performans auditinin əhatə dairəsinin artırılması, o cümlədən strateji əhəmiyyətli auditlərin portfeldə payının yüksəldilməsi

2



Aralıq nəticə 2. Ölkənin maliyyə hesabatlılığı sistemində rəylər vasitəsilə makronəzarətin təmin edilməsi

3



Aralıq nəticə 3. Dövlət auditinin rəqəmsallaşdırılması

4



Aralıq nəticə 4. İnformasiya sistemlərinin audit təcrübəsinin gücləndirilməsi

5



Aralıq nəticə 5. Fəaliyyətin, o cümlədən dövlət auditinin keyfiyyətinin artırılması

Yekun nəticə 2



Dövlət auditini ilə cəmiyyət üçün yaradılan əlavə dəyərin artırılması

6



Aralıq nəticə 6. Fəaliyyətin təsirinin ölçülməsi üçün rəylər və auditlər üzrə tövsiyələrin həyata keçirilməsi və izlənilməsi mexanizminin gücləndirilməsi

7



Aralıq nəticə 7. Maraqlı tərəflər ilə effektiv ünsiyyət vasitəsilə fəaliyyətin gücləndirilməsi

Yekun nəticə 3



Beynəlxalq AAO cəmiyyətində və ölkə ictimaiyyətində Hesablama Palatasının nümunəvi təşkilat imicinin qorunması

8



Aralıq nəticə 8. Beynəlxalq AAO cəmiyyətində və ölkə ictimaiyyətində Hesablama Palatasının peşəkar tərəfdaş və nümunəvi təşkilat mövqeyinin gücləndirilməsi

9



Aralıq nəticə 9. Daxili idarəetmə sisteminin gücləndirilməsi, o cümlədən işçilərin peşəkar və karyera inkişafının təşviqi, habelə Hesablama Palatasının inzibati fəaliyyətində rəqəmsallaşdırma meyillərinin gücləndirilməsi

VII. Yekun və aralıq nəticələr

Yekun nəticələr AAO-nun birbaşa xarici mühitində orta və uzunmüddətli strateji dəyişikliklərdir. AAO bu cür dəyişikliklərə əhəmiyyətli dərəcədə töhfə verə bilər. Bununla belə, onları tamamilə idarə edə bilməz, çünki onlar İcra Hakimiyyəti, Parlament, media və ya cəmiyyət kimi digər maraqlı tərəflərin davranışlarına Hesablama Palatasının təsirini əhatə edir.

Aralıq nəticələr AAO-nun nəzarətində olan nəticələrdir. Aralıq nəticələr AAO-nun nəzarəti altında olmayan yekun nəticələrin əldə edilməsini asanlaşdırma biləcək ən yaxşı yolu təmsil edir.

Hesablama Palatası yeni SP-də **3 yekun nəticə** və onlardan irəli gələrək **9 aralıq nəticə** müəyyən etmişdir.

Yekun nəticə 1



Dövlət maliyyə idarəetməsinin gücləndirilməsi, o cümlədən dövlət sektorunda hesabatlılığın və şəffaflığın təkmilləşdirilməsinə töhfə

Hesablama Palatasının fəaliyyət istiqamətlərindən biri olan kənar dövlət maliyyə nəzarəti tədbirlərinin həyata keçirilməsi istiqamətində son illərdə mühüm irəliləyişlər əldə olunmuşdur. Bu dövrdə auditlərin əhatə dairəsi genişləndirilmiş, müxtəlif sahələri əhatə edən tematik auditlərin sayı artırılmış, keçirilmiş yüksək keyfiyyətli auditlərin nəticələrinin icmallaşdırılması, sistem xarakterli nəticələrin və tövsiyələrin verilməsinə çalışılmışdır.

Gələcək dövrdə auditlərin dövlət maliyyə resurslarını daha geniş əhatə etməsi, risklərin qiymətləndirilməsinə əsaslanan maliyyə, uyğunluq və performans auditlərinin payının artırılması, eləcə də müxtəlif mövzular üzrə tematik auditlərin həyata keçirilməsi ilə dövlət sektorunda hesabatlılıq və şəffaflığın gücləndirilməsi nəzərdə tutulur.

Dövlət maliyyəsi sahəsində hesabatlılığın və fiskal məsuliyyətin gücləndirilməsinə töhfə verən növbəti fəaliyyətimiz - büdcə prosesinin həm layihə, həm də icra mərhələləri üzrə müvafiq büdcələrə rəylərin təqdim edilməsidir. Bu rəylərdə dövlət büdcəsi və büdcədən kənar fondların əsas parametrləri, müvafiq göstəricilərin tamlığı və düzgünlüyü, büdcələrin strateji sənədlərə və makroparametrlərə adekvatlığı təhlil olunur, əldə edilmiş nəticələr üzrə dövlət maliyyəsinin idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələr verilir. Mövcud Strateji Plan dövründə, ilk dəfə olaraq, bəzi rəylərin KDMN tədbirləri əsasında təqdim edilməsinə başlanılmışdır. Yeni SP ilə

əhatə olunan növbəti dövrdə də bu təcrübənin davam etdirilməsi, verilən rəylərin əhatə dairəsinin genişləndirilməsi (o cümlədən rəylərlə əhatə edilən parametrlərin payının da artırılması) və maliyyə hesabatlılığına dair makro səviyyədə nəzarətin gücləndirilməsi planlaşdırılır.

Müasir dövrdə dövlət auditləri rəqəmsallaşma istiqamətində sürətlə inkişaf edir. Son dövrdə ölkəmizdə rəqəmsal inkişaf, süni intellektlə bağlı strateji sənədlərin təsdiq olunması da bu sahəyə xüsusi diqqəti tələb edir. Xüsusilə böyük verilənlər (*big data*), maşın öyrənməsi (*machine learning*) və süni intellekt (*AI*) texnologiyalarının tətbiqi audit proseslərinin səmərəliliyini və analitik dərinliyini artırır. Hesablama Palatası beynəlxalq təcrübəyə uyğun olaraq bu sahədə ilkin addımlar atmışdır. Növbəti dövrdə innovativ üsullardan istifadə edilməklə rəqəmsal audit sisteminin genişləndirilməsi, məlumatların mərkəzləşdirilmiş şəkildə idarə olunması və analitik qərarvermə imkanlarının artırılması nəzərdə tutulur.

Eyni zamanda, ölkədə bu sahədə aparılan islahatlar və texnoloji dəyişikliklər İS auditləri üzrə fəaliyyətin genişləndirilməsini labüd edir. Hazırda istifadə edilən İS auditlərinin elementlərinin artırılması ilə informasiya sistemlərində risklərin qiymətləndirilməsinin daha effektiv olması, məlumatların təhlükəsizliyinin və hesabatlılıq səviyyəsinin yüksəldilməsi nəzərdə tutulur.

Hesablama Palatası həmçinin keyfiyyətin idarəedilməsi sisteminin bütün elementləri üzrə məqsədyönlü fəaliyyət həyata keçirmişdir. Yeni strateji dövrdə beynəlxalq standartlara uyğun keyfiyyətin idarəedilməsi sisteminin tam tətbiqi və hesabatlılığının təmin edilməsi nəzərdə tutulur.

- *Aralıq nəticə 1. Maliyyə, uyğunluq və performans auditlərinin əhatə dairəsinin artırılması, o cümlədən strateji əhəmiyyətli auditlərin portfəldə payının yüksəldilməsi*
- *Aralıq nəticə 2. Ölkənin maliyyə hesabatlılığı sisteminə rəylər vasitəsilə makrosəviyyədə nəzarətin təmin edilməsi*
- *Aralıq nəticə 3. Dövlət auditlərinin rəqəmsallaşdırılması*
- *Aralıq nəticə 4. İnformasiya sistemlərinin auditləri təcrübəsinin gücləndirilməsi*
- *Aralıq nəticə 5. Fəaliyyətin, o cümlədən dövlət auditlərinin keyfiyyətinin artırılması*

Yekun nəticə 2



Dövlət auditləri ilə cəmiyyət üçün yaradılan əlavə dəyərin artırılması

Ali audit orqanı olaraq Hesablama Palatasının son məqsədi audit tövsiyələrinin həyata keçirilməsi vasitəsilə dövlət sektorunda xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, resurslardan səmərəli istifadənin təmin olunmasına töhfə verməklə vətəndaşlar üçün dəyər yaratmaqdır.

Hesablama Palatası tərəfindən 2021-ci ildən audit təsirinin ölçülməsinə başlanılmış və 2024-cü ildə aparılan təhlil göstərmişdir ki, iki və daha çox audit keçirilmiş obyektlərin 86,9%-də əvvəlki tövsiyələrin nəzərə alınması maliyyə intizamını gücləndirmişdir.

2023-cü ildən AFİS-də tətbiq olunan elektron monitoring sistemi, eləcə də rəsmi internet səhifəsində müvafiq bölmənin yaradılması tövsiyələrin icrasının izlənməsini asanlaşdırmaqla AAO-nun yaratdığı dəyərin ölçülməsinə müsbət mənada təsirlərini ötürmüşdür.

Bütün maraqlı tərəflərin gözləntilərinə cavab vermək və əldə edilmiş güclü etimadı qorumaq Hesablama Palatasının dəyər verdiyi ən mühüm istiqamətlərdən biridir. Eyni zamanda, Hesablama Palatası Parlament, büdcə təşkilatları və digər maraqlı tərəflərlə səmərəli əməkdaşlıq vasitəsilə dövlət auditi tövsiyələrinin vaxtında və effektiv icrasını təmin edir.

Maraqlı tərəflərlə effektiv ünsiyyətin nəticəsi olaraq Kommunikasiya Strategiyasında müəyyənləşdirilmiş SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) məqsədlər üzrə illik hədəflərin yerinə yetirilməsi isə Palatanın fəaliyyətinin şəffaflığını və ona ictimai etimadı gücləndirmişdir.

- *Aralıq nəticə 6. Fəaliyyətin təsirinin ölçülməsi üçün rəylər və auditlər üzrə tövsiyələrin həyata keçirilməsi və izlənilməsi mexanizminin gücləndirilməsi*
- *Aralıq nəticə 7. Maraqlı tərəflər ilə effektiv ünsiyyət vasitəsilə fəaliyyətin gücləndirilməsi*

Yekun nəticə 3



Beynəlxalq AAO cəmiyyətində və ölkə ictimaiyyətində Hesablama Palatasının nümunəvi təşkilat imicinin qorunması

Hesablama Palatası haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanununun 6-cı maddəsində göstərilmiş fəaliyyət istiqamətlərindən biri də xarici dövlətlərdə uyğun funksiyaları həyata keçirən qurumlarla və beynəlxalq təşkilatlarla əməkdaşlıqdır. Son illər bu sahədə fəaliyyət əhəmiyyətli dərəcədə genişlənmiş, Çin, Türkiyə, Qazaxıstan, Albaniya, Cənubi Koreya, Səudiyyə Ərəbistanı, İndoneziya və digər ölkələrin AAO-ları ilə əməkdaşlıq memorandumu imzalanmış və yenilənmiş, bəziləri ilə paralel auditlər həyata keçirilmiş, həmçinin ikitərəfli və çoxtərəfli görüşlər təşkil edilmişdir.

Eyni zamanda, Hesablama Palatası beynəlxalq əməkdaşlıq mühitində fəal iştirakını davam etdirərək bir sıra əhəmiyyətli tədbirlərə ev sahibliyi etmişdir. Bunlara ASOSAI İdarə Heyətinin 62-ci iclası, ASOSAI və ARABOSAI-ın birgə toplantısı, EUROSAI-ın Ətraf Mühitin Auditi üzrə İşçi Qrupunun illik iclası, ECOSAI-ın İdarə Heyətinin 26-cı Toplantısı, ASOSAI-ın DİM üzrə İşçi Qrupunun toplantısı və s. kimi tədbirlər daxildir.

Beynəlxalq AAO cəmiyyətində nüfuzlu və etibarlı tərəfdaş kimi mövqeyin qorunması beynəlxalq təcrübə və standartları mənimsəmək, strateji əməkdaşlıqlar qurmaq və qlobal audit təşəbbüslərində fəal iştirak etmək imkanları yaradır. Bu, eyni zamanda Hesablama Palatasının ölkə daxilində nümunəvi dövlət qurumu imicinin möhkəmləndirilməsi üçün də mühüm zəmin yaradır.

Ölkə ictimaiyyətində nümunəvi təşkilat imicinin qorunması vətəndaş etimadının möhkəmləndirilməsinə, dövlət vəsaitlərindən səmərəli istifadənin təşviqinə, audit proseslərinin şəffaflıq və nəticəyönümlülüyünün artırılmasına və Hesablama Palatasının strateji məqsədlərinə nail olunmasına xidmət edir. Bu məqsədlə, insan kapitalının inkişafı və institusional potensialın gücləndirilməsi istiqamətində ardıcıl tədbirlər həyata keçirilir.

Hesablama Palatasının təlim fəaliyyəti genişləndirilmiş, əməkdaşların peşəkar bacarıqlarının artırılması, beynəlxalq standartlara uyğun bilik mübadiləsinin təşkili və kadr hazırlığı sahəsində mühüm təşəbbüslər reallaşdırılmışdır. 2026–2030-cu illəri əhatə edən yeni Təlim və İnsan Resursları Strategiyaları peşəkar inkişafın sistemli və uzunmüddətli əsasda təminatına yönəlməklə Hesablama Palatasında insan kapitalının davamlı gücləndirilməsinə və institusional potensialın artırılmasına xidmət edəcəkdir.

Hesablama Palatası həmçinin daxili idarəetmə sistemlərinin gücləndirilməsinə və fəaliyyətin rəqəmsallaşdırılmasına xüsusi önəm verir. Strateji məqsədlərə uyğun olaraq, inzibatçılıq proseslərinin avtomatlaşdırılması səviyyəsini yüksəltmək üçün ardıcıl tədbirlər həyata keçirilir. RİDES və AFİS informasiya sistemlərində təkmilləşdirmə işləri aparılmış, yeni modullar hazırlanmış və hesabat formaları yenilənmişdir. Eyni zamanda, informasiya texnologiyaları mühitinin təhlükəsizliyinin təmin edilməsi məqsədilə müvafiq prosedurlar yenilənmiş, İT strategiyası hazırlanmışdır.

Beləliklə, beynəlxalq etimadın qorunması, daxili idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, rəqəmsallaşma və insan kapitalının inkişafı istiqamətində həyata keçirilən tədbirlər Hesablama Palatasının həm beynəlxalq AAO cəmiyyətində, həm də ölkə ictimaiyyətində nümunəvi və etibarlı dövlət qurumu kimi mövqeyini daha da möhkəmləndirəcəkdir.

- *Aralıq nəticə 8. Beynəlxalq AAO cəmiyyətində və ölkə ictimaiyyətində Hesablama Palatasının peşəkar tərəfdaş və nümunəvi təşkilat mövqeyinin gücləndirilməsi*
- *Aralıq nəticə 9. Daxili idarəetmə sisteminin gücləndirilməsi, o cümlədən inzibati fəaliyyətdə rəqəmsallaşdırma meyillərinin gücləndirilməsi, habelə işçilərin peşəkar və karyera inkişafının təşviqi*



Aralıq nəticə 1 - Maliyyə, uyğunluq və performans auditinin əhatə dairəsinin artırılması, o cümlədən strateji əhəmiyyətli auditlərin portfeldə payının yüksəldilməsi

Fəaliyyət istiqamətlərimizin ilk sırasında yer alan KDMN çərçivəsində Hesablama Palatası dövlət vəsaitinin və digər dövlət əmlakının qanunauyğun, məqsədyönlü və səmərəli istifadəsini təmin etmək üçün yüksək riskli və strateji əhəmiyyətli sahələri nəzərdən keçirir. Burada məqsəd auditlərin risk əsaslı planlaşdırılması və strateji əhəmiyyət daşıyan sahələrin daha geniş əhatə olunması vasitəsilə audit fəaliyyətinin təsir gücünü artırmaqdır. Bu məqsədlə aşağıdakı fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi planlaşdırılır:

- Konsolidə edilmiş hesabatların audit təcübəsinin genişləndirilməsi (auditlərin sayının azalmamasına diqqət verilmiş fonunda);
- Səmərəlilik auditlərinin əhatə dairəsinin artırılması, o cümlədən mövzu müxtəlifliyinin təmin edilməsi, DİM-lərin diqqətdə saxlanması, 3E prinsipinin (o cümlədən “qənaətlilik” (*economy*) prinsipinə diqqət artırılması) hər birinin əhatə olduğu auditlərin sayının artırılması;
- Tematik (horizontal) uyğunluq auditləri və analitik fəaliyyətlər təcübəsinin artırılması, o cümlədən ölkənin strateji sənədinin fəaliyyətləri üzrə auditlərin /analitik fəaliyyətlərin aparılması (Məsələn, “2022-2026-cı illərdə Azərbaycan Respublikasının sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası”);
- İşğaldan azad olunmuş ərazilərin bərpası və yenidən qurulmasına dəstək məqsədilə bu ərazilərdə aparılan quruculuq-abadlıq işlərinin audit təcübəsinin genişləndirilməsi;
- Dövlət proqramlarını əhatə edən auditlərin artırılması;
- Əhəlinin sosial rifahına birbaşa təsir edən olan sosial müdafiə, məşğulluq, səhiyyə və təhsil sahələrində audit təcübəsinin genişləndirilməsi;
- Kommersiya fəaliyyəti olan dövlət sektoru subyektlərində auditlərin aparılması təcübəsinin təkmilləşdirilməsi;
- OMXÇ tətbiq edilən bölmələr üzrə xərclərin auditinin (1. İndikatorlar üzrə göstəricilər realdır?, 2. İndikatorlar üzrə göstəricilərə nail olunubmu? 3. Hansı indikatorlar daha uyğundur? prizmasından) aparılması;

- Nəzarət yönümlü audit (*control oriented auditing*) təcrübəsinin artırılması.



Aralıq nəticə 2 - Ölkənin maliyyə hesabatlılığı sistemində rəylər vasitəsilə makronəzarətin təmin edilməsi

Rəylərin fiskal sahədə əsas analitik informasiya mənbələrindən biri olduğunu nəzərə alaraq, Hesablama Palatası bu sahənin davamlı inkişafını və strateji əhəmiyyətini daim diqqətdə saxlayır. Bu istiqamət üzrə məqsəd dövlətin maliyyə idarəetməsində şəffaflıq və hesabatlılıq mexanizmlərini gücləndirmək, dövlət büdcəsinin və büdcədən kənar dövlət fondlarının formalaşması və icrası üzərində Hesablama Palatasının strateji nəzarət rolunu möhkəmləndirməkdir. Fəaliyyətlər rəylərin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və bu rəylərin dövlət maliyyə siyasətinə təsir gücünün artırılması istiqamətində cəmlənəcək. Bu məqsədlə:

- Dövlət büdcəsinin və büdcədən kənar dövlət fondlarının büdcəsinin layihəsinin auditinin (pre-auditi /KDMN tədbiri şəklində) həyata keçirilməsi;
- Büdcədən kənar dövlət fondlarının büdcəsinin icrasının auditinin aparılması;
- Dövlət büdcəsinin və büdcədən kənar dövlət fondlarının büdcəsinin əsas parametrlərinin tərkib komponentlərinin auditlər/analitik fəaliyyətlə əhatə edilməsi hesabına Milli Məclisə və aidiyyəti orqanlara daha əhatəli Rəylərin verilməsi nəzərdə tutulur.



Aralıq nəticə 3 - Dövlət auditinin rəqəmsallaşdırılması

Dövlət auditinin rəqəmsallaşdırılması Hesablama Palatasının fəaliyyətini beynəlxalq qabaqcıl təcrübələrlə uyğunlaşdırmaq və rəqəmsallaşma meyillərinə cavab vermək istiqamətində strateji təşəbbüsdür. Bu istiqamət üzrə məqsəd dövlət auditinin innovativ texnologiyalar əsasında modernləşdirilməsi, qərarların data analitikası və süni intellekt imkanları ilə dəstəklənməsi yolu ilə həm audit, həm də büdcə prosesindən irəli gələn fəaliyyətlərin optimallaşdırılması və keyfiyyətinin artırılmasıdır. Rəqəmsallaşma prosesi fəaliyyəti yalnız texnoloji deyil, həm də strateji idarəetmə səviyyəsində yeni mərhələyə daşıyacaq. Bu məqsədlə aşağıdakı fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi planlaşdırılır:

- Dövlət Audit İnförmasiya Sisteminin tam qurulması, o cümlədən digər dövlət qurumlarının İS-lərinə inteqrasiyanın yaradılması və emal prosesinin avtomatlaşdırılması;
- Hesablama Palatası tərəfindən mümkün istiqamətlərdə süni intellektin tətbiqi və data analitika alətlərindən istifadənin genişləndirilməsi (məsələn,

- ✓ dövlət satınalmalarının auditində və məlumatların təhlilində,
- ✓ maliyyə hesabatlarının təhlilində, xüsusilə burada “Əmsal təhlili”ndə,
- ✓ illik audit planı üzrə risk qiymətləndirilməsində və s.)



Aralıq nəticə 4 - İnformasiya sistemlərinin auditi təcrübəsinin gücləndirilməsi

Dövlət idarəetməsində informasiya texnologiyalarının rolunun artmasını nəzərə alaraq, Hesablama Palatası diqqəti bu sahədə audit potensialının gücləndirilməsi və institusional təcrübənin inkişaf etdirilməsinə yönəlmişdir. Bu istiqamətdə aşağıdakı fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi planlaşdırılır:

- Digər auditlərdə tətbiq təcrübəsinin artırılması;
- IS auditü üzrə kadr potensialının gücləndirilməsi, sahə üzrə beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi, metodoloji bazanın qurulması, təlim proqramlarında iştirakın təmin olunması;
- Pilot olaraq ayrıca İS auditlərinin həyata keçirilməsi.



Aralıq nəticə 5 - Fəaliyyətin, o cümlədən dövlət auditinin keyfiyyətinin artırılması

Dövlət auditinin keyfiyyətinin metodoloji çərçivə və keyfiyyətin idarəedilməsi sistemi əsasında formalaşdığını nəzərə alaraq, Hesablama Palatası fəaliyyətində bu istiqamətdə davamlı təkmilləşməni strateji prioritet kimi müəyyən etmişdir.

Bu istiqamət üzrə məqsəd Hesablama Palatasının fəaliyyətində, o cümlədən audit fəaliyyətində keyfiyyətin davamlı yüksəldilməsinin təmin edilməsidir. Bu məqsədə nail olmaq üçün yeni standartla uyğun keyfiyyətin idarəedilməsi sisteminin tam tətbiqi və onun icrasına dair hesabatlılığın təmin edilməsi nəzərdə tutulur:

- Auditlər üzrə EQR-ın aparılması;
- Sistem səviyyəsində və tapşırıq səviyyəsində monitorinqlərin aparılması və nəticələrinə əsasən müvafiq düzəltmələrin və sağlamlaşdırıcı tədbirlərin icrası;
- Sistem səviyyəsində qiymətləndirilmənin aparılması və nəticələri əsasında sistemin fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi.



Aralıq nəticə 6 - Fəaliyyətin təsirinin ölçülməsi üçün rəylər və auditlər üzrə tövsiyələrin həyata keçirilməsi və izlənilməsi mexanizminin gücləndirilməsi

Dövlət auditinin təsirinin qiymətləndirilməsində təklif və tövsiyələrin icrasının sistemli izlənilməsi əhəmiyyətli yer tutur ki, bu da dövlət idarəetməsində nəticəyönümlülüyün təmin edilməsinə xidmət edir. Yeni dövrdə də dövlət auditinin nəticələrinin dəyərləndirilməsi, başqa sözlə audit təsirinin ölçülməsi üsullarının genişləndirilməsi nəzərdə tutulur. Növbəti dövrdə aşağıdakıların həyata keçirilməsi planlaşdırılır:

- Dövlət auditinin nəticələrinin icmallaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi, habelə fəaliyyətin təsirinin ölçülməsi üçün yeni mexanizmlərin tətbiqi (audit nəticəsindən audit təsirinin ölçülməsi yanaşmasının daha geniş tətbiqi, təsirin ölçülməsi indikatorlarının artırılması, vətəndaşa yönəlik təkliflərin ayrıca təsnifləşdirilməsi) və bu barədə məlumatların Milli Məclisə təqdim edilən illik fəaliyyət haqqında hesabatlarda əks olunması;

- KDMN obyektləri tərəfindən dövlət auditinin nəticələri əsasında təklif və tövsiyələrin icrası istiqamətində gördükləri fəaliyyətlərin özləri tərəfindən açıqlanması təcrübəsinin genişləndirilməsi üçün Hesablama Palatası tərəfindən təşəbbüslərin davam etdirilməsi;



Aralıq nəticə 7 - Maraqlı tərəflər ilə effektiv ünsiyyət vasitəsilə fəaliyyətin gücləndirilməsi

Maraqlı tərəflərlə səmərəli kommunikasiya Hesablama Palatasının fəaliyyətinin şəffaflığının və ona ictimai etimadın əsas dayaqlarından biridir. Məqsəd Hesablama Palatasının fəaliyyətlərinin şəffaflığını artırmaq, ictimaiyyət və maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqəni gücləndirmək və dövlət auditinin nəticələrinin təsirini genişləndirməkdir. Effektiv kommunikasiya və açıq məlumat mühitinin formalaşdırılması dövlət, özəl sektor və vətəndaşlarla strateji əməkdaşlığı inkişaf etdirəcək, Hesablama Palatasının fəaliyyətinə ictimai etimadı daha da gücləndirəcəkdir. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakıların həyata keçirilməsi planlaşdırılır:

- Dövlət maliyyə idarəedilməsinin və maliyyə nəzarətinin təkmilləşdirilməsi məqsədilə ali və yuxarı icra hakimiyyəti orqanları, Milli Məclis, aidiyyəti mərkəzi icra hakimiyyəti orqanları, xüsusilə Maliyyə Nazirliyi ilə qarşılıqlı əlaqələrin genişləndirilməsi, o cümlədən auditlərin və rəylərin müzakirə edildiyi Kollegiya iclasına Milli Məclisin deputatları və audit qurumlarının nümayəndələrinin dəvət edilməsi;

- DİM-lərə nail olunma, habelə iqlim dəyişiklikləri ilə mübarizə istiqamətində aidiyyəti dövlət orqanları, o cümlədən Milli Məclis, İqtisadiyyat Nazirliyi, Elm və Təhsil Nazirliyi, Ekologiya və Təbii Sərvətlər Nazirliyi, Kənd Təsərrüfatı Nazirliyi və s. ilə əlaqələrin gücləndirilməsi;

▪ Korrupsiyaya qarşı mübarizədə maraqlı tərəflərlə, o cümlədən Baş Prokurorluq, Baş prokuror yanında Korrupsiyaya qarşı Mübarizə Baş İdarəsi və digər qurumlar ilə əməkdaşlığın gücləndirilməsi;

▪ İnformasiya təhlükəsizliyi, informasiya sistemlərinin qiymətləndirilməsi sahəsində aidiyyəti dövlət orqanları, o cümlədən Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi, Xüsusi Rabitə və İnformasiya Təhlükəsizliyi Dövlət Xidməti ilə əməkdaşlığın gücləndirilməsi;

▪ Hesablama Palatasının fəaliyyəti barədə ictimaiyyəti maarifləndirmək məqsədilə aparıcı universitetlər, qeyri-hökumət təşkilatları, vətəndaş cəmiyyəti institutları ilə fəaliyyətin gücləndirilməsi, HP tərəfindən təşkil olunan müxtəlif tədbir və iclaslara onların dəvət edilməsi;

▪ Özəl sektor auditorları və daxili audit institutları ilə münasibətlərin gücləndirilməsi;

▪ Vətəndaşların məlumatlılığını artırmaq məqsədilə auditlərin nəticələri və digər əsas fəaliyyətlər barədə məlumatların rəsmi internet sahifəsində və müxtəlif sosial media vasitələrində sistemli yanaşma ilə yayılmasının genişləndirilməsi, audit və digər fəaliyyət üzrə sadələşdirilmiş icmalların dərc edilməsi təcrübəsinin gücləndirilməsi.



Aralıq nəticə 8 - Beynəlxalq AAO cəmiyyətində və ölkə ictimaiyyətində Hesablama Palatasının peşəkar tərəfdaş və nümunəvi təşkilat mövqeyinin gücləndirilməsi

İki və çoxtərəfli əlaqələr, eləcə də beynəlxalq donor təşkilatları ilə əməkdaşlıq Hesablama Palatasının fəaliyyətinin ön sıralarında yer alır. Bu istiqamət üzrə məqsəd Hesablama Palatasının beynəlxalq AAO cəmiyyətində nüfuzunu və təsirini artırmaq, digər ölkələrin AAO-ları ilə əməkdaşlığı genişləndirmək və qlobal audit təşəbbüslərində fəal iştirakını təmin etməkdir. Bu, təkmil beynəlxalq təcrübələri öyrənmək və daxili prosesləri təkmilləşdirmək imkanı verəcəkdir. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı fəaliyyətlər həyata keçiriləcəkdir:

▪ INTOSAI və onun regional təşkilatları olan EUROSAI və ASOSAI-da, eləcə də bu təşkilatların Komitə, Alt-komitə və İşçi qruplarında fəal iştirakın təmin olunması;

▪ ASOSAI İdarə Heyətinə üzvlükdən irəli gələrək fəaliyyətin gücləndirilməsi;

▪ Dövlət audit üzrə standartların hazırlanmasında aparıcı rol oynayan FIPP-in işində üzvlükdən irəli gələrək fəaliyyətin gücləndirilməsi;

▪ ECOSAI-ın idarə olunmasında fəaliyyətin gücləndirilməsi və yeni təşəbbüslərin irəli sürülməsi;

▪ TURKSAI-ın fəaliyyətindən irəli gələn təşəbbüslərin həyata keçirilməsi;

▪ Qlobal audit təşəbbüslərinə (o cümlədən DİM-lərin audit, iqlim dəyişiklikləri, su təsərrüfatı və s.) dəstəyin Hesablama Palatası tərəfindən də verilməsi (məsələn, iqlim dəyişiklikləri üzrə

Hökumətin müəyyən fəaliyyətlərinin auditi, İqlim Skanerinin sualları üzərindən analitik fəaliyyətin aparılması);

- Paralel audit mövzularının və audit aparılacaq AAO-ların sayının artırılması;
- Beynəlxalq təşkilatların audit komitəsinin üzvü olmaq təcrübəsinin davam etdirilməsi /digər AAO-ların maliyyə hesabatlarının auditi təcrübəsinin formalaşdırılması/ daha nüfuzlu beynəlxalq təşkilat üzrə buna nail olunması;
- Hesablama Palatasının digər ölkələrin AAO-larının fəaliyyətinin həmkar qiymətləndirilməsinə cəlb olunması;
- Beynəlxalq nəşrlərdə aktual mövzular üzrə töhfələrin verilməsi;
- Hesablama Palatasının fəaliyyətinin həmkar qiymətləndirilməsinin təmin edilməsi təcrübəsinin davam etdirilməsi.



Aralıq nəticə 9 - Daxili idarəetmə sisteminin gücləndirilməsi, o cümlədən işçilərin peşəkar və karyera inkişafının təşviqi, habelə Hesablama Palatasının inzibati fəaliyyətində rəqəmsallaşdırma meyillərinin gücləndirilməsi

Güclü daxili idarəetmə sistemi və formalaşmış təşkilati mədəniyyət AAO-ların uğurlu fəaliyyətinin əsas komponentlərindəndir. Hesablama Palatası idarəetmə sistemlərinin təkmilləşdirilməsi, xüsusilə bu istiqamətdə rəqəmsallaşdırılmanın artırılması vasitəsilə fəaliyyətin səmərəliliyinin artırılmasına, dəyişən mühitdə meydana çıxan daxili və xarici çağırışların effektiv şəkildə qarşılınmasına, institusional dayanıqlılığın möhkəmləndirilməsinə fokuslanır. Bu, fəaliyyətin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və nəticə etibarilə cəmiyyət üçün daha çox dəyər yaradılmasına imkan verir. Növbəti dövrdə Hesablama Palatası verilənlər/məlumatların idarə olunmasının (*Data management*) təkmilləşdirilməsi, o cümlədən kibertəhlükəsizlik tədbirlərinin artırılması və məlumatların keyfiyyəti üzrə prosedurların gücləndirilməsini nəzərdə tutur.

Eyni zamanda, yüksək ixtisaslı və peşəkar kadr potensialı Hesablama Palatasının mandatının icrasının, o cümlədən auditlərin yüksək keyfiyyətlə həyata keçirilməsinin əsas dayəğıdır. Hesablama Palatasının əməkdaşlarının bilik və bacarıqlarının inkişafı, müasir peşəkar tələblərə uyğunlaşdırılması və karyera imkanlarının genişləndirilməsi, uzunmüddətli təlim ehtiyaclarını ödəyə biləcək səviyyədə personal və resurslarla təmin olunması prioritet istiqamət kimi müəyyən edilmişdir. Aralıq nəticə üzrə aşağıdakı fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi planlaşdırılır:

- Daxili idarəetmə sistemlərinin gücləndirilməsi, o cümlədən dataəsaslı qərarvermə təcrübəsinin təkmilləşdirilməsi;

- Hesablama Palatasının inzibati idarəetməsi üzrə rəqəmsallaşdırma meyillərinin genişləndirilməsi;
- “Hesablama Palatası haqqında” Qanunda bir sıra məsələlər, o cümlədən informasiya sistemlərinin yaradılması ilə bağlı dəyişikliklərin edilməsi;
- Hesablama Palatasının strukturunun optimallaşdırılması (struktur bölmələr üzrə əlavə dəyişikliklərin aparılması);
- Hesablama Palatasının insan resurslarına münasibətdə səriştəəsaslı işə qəbulun və təlimlərinin təşviq olunması;
- “Gənclərin xarici ölkələrin nüfuzlu ali təhsil müəssisələrində təhsil almalarına dair Dövlət Proqramı” çərçivəsində təhsil almış şəxslərin Hesablama Palatasına cəlb edilməsinin təşviq olunması;
- Təlim Mərkəzinin fəaliyyətinin genişləndirilməsi + interaktiv modullardan ibarət E-Learning Platformasının qurulması, təlim formatında dəyişikliklərin aparılması, o cümlədən iş yerində təlim (*On-job training*) formatından aktiv istifadə olunması;
- Hesablama Palatasının Təlim Mərkəzinin ACCA və /və ya CIPFA, ölkə daxilində fəaliyyət göstərən Təlim Mərkəzləri ilə əməkdaşlığı və bu çərçivədə fəaliyyətin həyata keçirilməsi.

VIII. Boşluqların təhlili

Strateji Planda nəzərdə tutulmuş nəticələrin əldə olunması ilk növbədə AAO-nun potensialından asılıdır. Potensial dedikdə AAO-nu effektiv edən bilik, bacarıq, çərçivə, struktur, iş üsulları nəzərdə tutulur.

AAO-ların strateji idarəetmə çərçivəsi potensialı 3 qrupda (institusional, təşkilati və peşəkar) təsnifləşdirilir.

Hesablama Palatasının qarşısında duran vacib məsələlərdən biri də aralıq nəticələrə nail olunması istiqamətində tələb olunan potensialın müəyyənləşdirilərək cari vəziyyətdə mövcud potensialla müqayisə edilməsi və potensial üzrə boşluqların aşkar edilməsidir.

Aparılan təhlillər göstərir ki, aralıq nəticələrə nail olunmasını təmin etmək üçün Hesablama Palatasının mövcud potensialının təkmilləşdirilməsinə ehtiyac vardır. Qeyd edilənlər nəzərə alınaraq, SP-də qarşıya qoyulmuş hər bir Aralıq Nəticəyə (Outputs) nail olunması üçün tələb olunan potensiallar haqqında məlumat hazırlanmış, həmin məlumatda potensial boşluqlarının qapadılması üçün Hesablama Palatası tərəfindən həyata keçiriləcək fəaliyyətlər SP-nin müvafiq aralıq nəticələrinə uyğun əks etdirilmişdir (Əlavə 1).

IX. Monitoring sistemi (indikatorlar)

SP üzrə məqsədlərə, yekun və aralıq nəticələrə nail olunmasının izlənməsində düzgün indikatorların müəyyənləşdirilməsi ön plana çıxır. Başqa sözlə, əsas performans göstəricilərlə müxtəlif fəaliyyətlərin reallaşdırılma vəziyyətinin izlənməsi SP üzrə əhəmiyyətli sayıla biləcək irəliləyişlərin təmin olunmasına dəstək verir.

İndikatorlar yekun və aralıq nəticələrlə birbaşa əlaqəli olmalıdır. Onlar kəmiyyət və keyfiyyət ifadəsində ola bilər. Kəmiyyət göstəricilərinin ölçülməsi nisbətən sadədir. Keyfiyyət göstəriciləri daha təsviri xarakter daşıyır və çox vaxt ölçmə üçün əlavə meyarlar tələb edir. Uğurlu təcrübə Monitoring Çərçivəsində bu göstəricilərin birgə istifadəsindən yararlanmaqdadır. Bildirilməlidir ki, çoxlu sayda göstəricinin də Monitoring Çərçivəsinə daxil edilməsi izlənmə prosedurlarına mənfi təsirləri ötürə bilər, başqa sözlə sistem idarəedilə bilən olmalıdır.

Hesablama Palatası yeni SP üçün 40-dan çox indikator üzrə izlənməni nəzərdə tutur (Cədvəl 1). Qeyd edək ki, SP-nin icrası üçün hazırlanan Əməliyyat Planlarının izlənməsində əlavə indikatorlardan da istifadə edilə bilər. Bu indikatorlar həmin illər üzrə hazırlanacaq Monitoring Çərçivəsinə daxil ediləcəkdir.

Cədvəl 1. SP-nin 2026-2030-cu illər üçün monitoring göstəriciləri

S/s	Aralıq nəticə	İndikator	Baza göstərici	2026	2027	2028	2029	2030
1	AN1	Auditlərin büdcəni əhatə etmə faizi (icmal büdcənin xərclərinin ümumi həcmi üzrə)	1/3-dən az	1/3 az	1/3 az	1/3 çox lakin 50%-dən az	1/3 çox lakin 50%-dən az	50%-dən çox
2	AN1	Tematik /horizontal auditlərin /analitik fəaliyyətlərin sayı	2	2	2	2	3	3
3	AN1	Audit portfelində səmərəlilik auditində payı	14%	15%	15%	17%	17%	20%
4	AN1	Milli DİM-lərlə/strateji prioritetlərlə əlaqəli auditlərin payı	6%	8%	8%	10%	10%	10%
5	AN1	Strateji sənədlərin tədbirlərinin əhatə olunduğu auditlər	2	2	2	3	3	4
6	AN1	OMXÇ islahatını əhatə edən KDMN tədbirlərinin sayı	0	0	1	1	2	2
7	AN1	Qurum səviyyəsində aparılan konsolidə edilən	4	4	4	5	5	6

		maliyyə hesabatlarının auditlərinin sayı						
8	AN1	Modifikasiya olunmamış maliyyə auditləri rəylərinin ümumi maliyyə auditləri üzrə rəylərə nisbəti	20%	22%	24%	26%	28%	30%
9	AN1	Aktual mövzuları (iqlim dəyişiklikləri, bərpa olunan enerji, SDG, dövlət investisiyaları, İS-lər bağlı) əhatə edən səmərəlilik auditləri	1	2	2	3	3	4
10	AN2	Rəylər üzrə tövsiyələrin icra faizi	25%	30%	30%	35%	35%	40%
11	AN2	Rəylərdə istinad edilmiş audit sayı	11	12	13	14	15	16
12	AN2	Rəylərlə xərclərin əhatə dairəsi	80%	85%	85%	85%	90%	90%
13	AN2	Rəylərlə gəlirlərin əhatə dairəsi	96%	96%	96%	96%	97%	97%
14	AN3	Dövlət Audit İnförmasıya Sistemi qurulması və təkmilləşdirilməsi	Başlanılıb	Təkmilləşdirilib	Təkmilləşdirilib	Təkmilləşdirilib	Təkmilləşdirilib	Təkmilləşdirilib
15	AN3	Data analitikasından istifadə etməklə audit və təhlillərin sayı	0	1	2	3	4	5
16	AN3	İntegrasiya edilmiş dövlət qurumlarının İS-lərinin sayı	0	1	2	3	4	5
17	AN3	Süni intellektin tətbiqi	Xeyr	Xeyr	Bəli (Daxili İdarəetmə prosesinə)	Bəli (Auditlərin planlaşdırılmasında)	Bəli (Auditin bütün mərhələlərində)	Bəli (Auditin bütün mərhələlərində)
18	AN4	İS auditləri ayrıca tətbiq olunan auditlərin sayı	0	0	0	0	1	2
19	AN4	İS auditləri üzrə kadr potensialı (nəfərlə)	4	4	4	5	6	7
20	AN5	Keyfiyyətə nəzarət prosedurundan keçmiş maliyyə auditlərinin payı	100	100	100	100	100	100
21	AN5	Keyfiyyətə nəzarət prosedurundan keçmiş uyğunluq auditlərinin payı	100	100	100	100	100	100
22	AN5	Keyfiyyətə nəzarət prosedurundan keçmiş səmərəlilik auditlərinin payı	100	100	100	100	100	100
23	AN5	Keyfiyyətə nəzarət prosedurundan keçmiş İS auditlərinin payı					100	100
24	AN5	Keyfiyyətə nəzarət prosedurundan keçmiş analitik fəaliyyətlərin payı	100	100	100	100	100	100
25	AN5	Monitorinqdən keçirilmiş auditlərin sayı	0	1	2	2	3	3
26	AN5	EQR tətbiq edilmiş auditlərin sayı	0	2	3	3	3	4
27	AN6	KDMN tədbirləri üzrə tövsiyələrin icra faizi (say olaraq) (n-1 il üzrə)	70	72	74	76	78	80

28	AN6	KDMN tədbirləri üzrə Təvsiyələrin icra faizi (məbləğ baxımından)	60	63	66	69	72	75
29	AN6	Hesablama Palatasının tövsiyələrinin icrası haqqında məlumat dərc edən qurumların sayı	0	1	2	2	3	4
30	AN7	Parlament üzvləri ilə audit müzakirələrinin sayı	0	2	3	3	4	4
31	AN7	Kommunikasiya strategiyasının SMART Məqsədlərinə nail olunub (illik əsaslarla)	Bəli	Bəli	Bəli	Bəli	Bəli	Bəli
32	AN8	Donor layihələrin sayı(kumulyativ)	0	1	1	2	2	2
33	AN8	INTOSAI-ın Atlasına verilən audit sayı (kumulyativ)	7	8	9	10	11	12
34	AN8	Beynəlxalq təşkilatların audit komitəsinə üzv olunması /xarici AAO-nun maliyyə hesabatlarının auditi	1	0	1	1	1	1
35	AN8	Paralel auditlərin sayı	2	2	2	2	3	3
36	AN8	Hesablama Palatasının fəaliyyətinin həmkar qiymətləndirilməsinin təmin edilməsi	2	1	1	1	1	2
37	AN9	IT mühit qiymətləndirilməsi	bəli	bəli	bəli	bəli	bəli	bəli
38	AN9	IT strategiyasının hədəflərinə nail olunub		bəli	bəli	bəli	bəli	bəli
39	AN9	Tədqiqat, innovasiya, rəqəmsal alətlərə xərclənən büdcə %	3%	4%	4%	5%	5%	6%
40	AN9	Kadr axını	10%-dək	10%-dək	10%-dək	10%-dək	10%-dək	10%-dək
41	AN9	İnsan resursları strategiyasının hədəflərinə nail olunub	bəli	bəli	bəli	bəli	bəli	bəli
42	AN9	Təlim strategiyasının hədəflərinə nail olunub	bəli	bəli	bəli	bəli	bəli	bəli
43	AN9	Fərdi İnkişaf Planı icra edilib	bəli	bəli	bəli	bəli	bəli	bəli
44	AN9	Audit və mühasibat uçotu, maliyyə, informasiya texnologiyaları və digər sahələrdə nüfuzlu beynəlxalq sertifikatlara malik heyətin artırılması	24%	26%	28%	30%	32%	34%
45	AN9	Audit və mühasibat uçotu, maliyyə, informasiya texnologiyaları və digər sahələrdə nüfuzlu milli sertifikatlara malik heyətin artırılması	12%	13%	15%	17%	19%	21%
47	AN9	İT, məlumat analitikası və ya yeni yaranan audit sahələrində təlim keçmiş işçilərin %-i, artan yekunla	10%	15%	20%	22%	25%	30%
48	AN9	İnteraktiv modullardan ibarət E-Learning Platformasının qurulması	Xeyr	xeyr	xeyr	bəli	bəli	bəli

X. Resurslar və Risklər

10.1. Resurslar

Hesablama Palatasının bütün xərcləri dövlət büdcəsindən maliyyələşdirilir və Hesablama Palatası haqqında Qanunun 33.2-ci maddəsinə əsasən Hesablama Palatasının fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsi üçün ayrılan illik vəsaitin tərkibində cari xərclərin məbləği əvvəlki büdcə ilində bu məqsəd üçün nəzərdə tutulmuş məbləğdən az ola bilməz. Eyni zamanda, Qanunun 33.3-cü maddəsinə əsasən Hesablama Palatasının saxlanması üçün ayrılan illik vəsait Hesablama Palatasının normal fəaliyyət göstərməsinə yönələn zəruri xərcləri özündə birləşdirir.

Müvafiq hüquqi norma SP üzrə qoyulmuş nəticələrə nail olunması üçün maddi resursların təmin olunacağı ilə bağlı fikir sürməyə imkan verir. Hesablama Palatasının 2026-cı il və növbəti 3 il üçün büdcə layihəsinə əsasən xərclərin illik əsasda artımı nəzərdə tutulur. Eyni zamanda, fəaliyyət üzrə nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olunması üçün dövlət büdcəsində nəzərdə tutulan digər istiqamətlərdən (ehtiyat fondları, bölüşdürülməmiş digər xərc istiqamətləri və s. hesabına da) Hesablama Palatasına vəsait ayrıla bilər.

İnsan resurslarına gəldikdə isə, burada əvvəlki SP-də olduğu kimi AAO-lar üçün Resurs Planı Modelindən istifadə edilmişdir. Aparılan islahatlar və strukturun optimallaşdırılması, qeyri-audit fəaliyyəti ilə məşğul olanların payının azaldılması fonunda Strateji Planda nəzərdə tutulmuş fəaliyyətlərin model üzrə hesablanmış insan resursları ilə əsasən uyğunluq təşkil etməsi qeyd edilməlidir. Başqa sözlə, yeni SP-də nəzərdə tutulmuş fəaliyyətlər, həmçinin növbəti 5 ildə auditin əhatə dairəsi və audit sayı ilə bağlı hədəflər mövcud ştat daxilində birbaşa dövlət auditini ilə məşğul olanların (rəhbər vəzifələr nəzərə alınmaqla) payının bir qədər də artırılmasını (təxminən 60%-dən çox) zəruri edir.

Eyni zamanda, hesablama göstərir ki, Hesablama Palatasında mövcud vakant vəzifələrin də peşəkar kadrlar tərəfindən tutulması SP-də nəzərdə tutulmuş fəaliyyətlərin reallaşmasına müsbət mənada təsir etmiş olar.

10.2. Risklər

Hesablama Palatasının 2026-2030-cu illər üzrə yeni SP-nin effektiv və arzu olunan səviyyədə yerinə yetirilməsinə təsir göstərəcək mümkün risklər təhlil edilmiş, onlara qarşı mitiqasiya tədbirləri müəyyən edilmişdir (Cədvəl 2).

1. Fiskal risk: Məlum olduğu kimi Azərbaycan neft və təbii qazla zəngin ölkələrdən biridir və büdcə gəlirlərinin əhəmiyyətli hissəsi bu sahədən formalaşır. Son illər dünya bazarında neftin qiymətində olan volatillik, həmçinin hasilatın azalması büdcə gəlirlərinə öz təsirini göstərir. Bu baxımdan dünya neft bazarında qiymətlərin aşağı düşməsi dövlətin gəlirlərinə və xərclərinə təsir etməklə dolayı yolla SP-nin effektiv tətbiqinə mümkün risklərdəndir. Lakin ölkədə aparılan fiskal siyasət, eləcə də “Hesablama Palatası haqqında” Qanun bu riskin mitiqasiyasına imkan yaradıldığı qənaətinə gəlməyə əsas verir.

2. Rəqəmsallaşdırma fəaliyyəti ilə bağlı risklər: SP-də nəzərdə tutulmuş rəqəmsallaşdırma, yeni informasiya texnologiyalarının tətbiqi ilə bağlı istiqamətlərdə digər dövlət orqanlarından asılı fəaliyyətlərin həyata keçirilə bilinməməsi, həmçinin Hesablama Palatası əməkdaşlarının yeni sistemlərin istifadəsini zəif qəbul etməsi, icra prosesində yeni proqram təminatlarında kibertəhlükəsizlik riskləri və operativ şəkildə həll edilməyən digər çatışmazlıqlar yarana bilər ki, bu da SP-nin effektiv tətbiqinə mümkün risklərdəndir.

3. İslahat prosesinin tərəfdarı olan əməkdaşların islahatlar həyata keçirilmədən vəzifədən ayrılması: Qeyd olunan hal da nəzərdə tutulan proseslərin dayanmasına və ya gecikməsinə səbəb ola bilər. Bu da SP üzrə mümkün risklər arasındadır.

4. Reputasiya riski: Auditlər zamanı vəsaitlərin düzgün idarə edilməməsi barədə aşkar edilməyən faktlar ölkədə bu istiqamətdə keçirilən tədbirlərlə ictimailəşə bilər, bu isə Hesablama Palatasının işinə etimadın azalmasına səbəb olar.

5. Keyfiyyətin idarəedilməsi üzrə yeni modelə keçidin nəzərdə tutulması fonunda bu islahatın iş yükü yaratması: Hesablama Palatasında yeni keyfiyyətin idarəedilməsi sistemine keçid prosesinin reallaşması, həmçinin bəzi iddialı tədbirlərin yerinə yetirilə bilinməsi üçün ixtisaslı (peşəkar) işçi qüvvəsinin az olması SP-nin müvafiq nəticəsinin yerinə yetirilə bilinməməsinə səbəb ola bilər.

Cədvəl 2. SP-nin həyata keçirilməsinə təsir göstərə biləcək risklər

S/s	Xüsusi risk	Təsir (1-5)	Mümkünlük (1-5)	Risk dərəcəsi (təsir x mümkün-lük)	Nəzarət tədbirləri	Nəzarət edən şəxs
1	Fiskal risk . Neft qiymətlərinin aşağı düşməsinin dolayı yolla Hesablama Palatasının büdcəsinə təsiri	4	1	4	“Hesablama Palatası haqqında” AR Qanununda cari xərclərin növbəti ildə cari ildən az olmaması ilə bağlı tələb mövcuddur. Eyni zamanda, əvvəlki illər üzrə neftin qiymətlərində enmə zamanı hökumətin mövcud siyasəti fonunda müvafiq hala rast gəlinməmişdir. Həmçinin, SP-də nəzərdə tutulmuş bəzi fəaliyyətlərin maliyyələşdirilməsi donorlar tərəfindən təmin edilə bilər.	Hesablama Palatasının rəhbərliyi
2	İnformasiya texnologiyalarının düzgün tətbiq edilməməsi, həmçinin inteqrasiyanın aparılmaması və kibertəhlükəsizlik riskləri	4	4	16	Dövlət qurumları ilə görüşlərin aparılması, islahatın mahiyyətinin təşviqi, İnformasiya texnologiyalarından istifadənin gücləndirilməsi məqsədilə təlimlərin keçirilməsi	Hesablama Palatasının rəhbərliyi, İnformasiya sistemlərinin idarə olunması və informasiya texnologiyaların a dəstək sektoru, Təlim mərkəzi
3	İslahat prosesinin tərəfdarı olan əməkdaşların islahatlar tam həyata keçirilmədən vəzifəni tərk etməsi	4	2	8	SP-də nəzərdə tutulmuş fəaliyyətlərin və bu fəaliyyət üzrə məsuliyyətlərin işçilər üzrə rəşional bölüşdürülməsi	Hesablama Palatasının rəhbərliyi, struktur bölmələrin rəhbərləri
4	Reputasiya riski	3	2	6	Risk əsaslı seçim prosedurlarının inkişaf etdirilməsi	Auditorlar, struktur bölmələrin rəhbərləri
5	Keyfiyyətin idarəedilməsi üzrə yeni modelə keçidin nəzərdə tutulması fonunda bu islahatın iş yükü yaratması	4	2	8	Keyfiyyətin idarəedilməsi üzrə keçidin mərhələli şəkildə aparılması	Hesablama Palatasının rəhbərliyi, şöbə müdirləri, Keyfiyyətə nəzarət sektoru