



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

№4



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>

2025



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 257 sahifa.

E'lon qilishga 2025-yil 7-aprelda ruxsat etildi.

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoira Azimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD boshlig'i
Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirاتبay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoira Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Ochilov Farkhod, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Viktorovna, Candidate of Economic Sciences (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyeva Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilkhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher

08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
08.00.02 Makroiqtisodiyot
08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
08.00.06 Ekonometrika va statistika
08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
08.00.11 Marketing
08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
08.00.13 Menejment
08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK departamenti.

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi 336/3-
sonli qarori bilan ro'yxatdan
o'tkazilgan.



MUNDARIJA

Цифровизация социально-трудовых отношений: вызовы и перспективы для работников	18
Абдумухтаров Анваржон Акрамжонович	
O'zbekistonda faoliyat ko'rsatayotgan soliq to'lovchi yuridik shaxslarning iqtisodiy faoliyatini rag'batlantirish masalalari.....	26
To'xtaboyev Nuriddin Isomiddin o'g'li	
Ecotourism in Protected Areas: A Literature Review.....	32
Ismoilova Maftuna Mamat qizi	
Iqtisodiyotning innovatsion rivojlanishi sharoitida xizmatlar sohasini rivojlantirishning hududiy xususiyatlari.....	38
Primova Shaxlo Jumayevna	
Statistik baholash va ekonometrik modellashtirish orqali biznes rivojlanish tendensiyalarini samaradorligini baholash.....	43
Xabibullayev Ibrohim, Saidova Marhabo Xabibullo qizi	
Tijorat banklarida xususiy kapital hisobi va auditini takomillashtirish	52
Qodirova Zilola Maxmud qizi	
Qo'shilgan qiymat solig'i ma'muriyatchiligining ilg'or xorij tajribasi.....	57
Erkayev Nodir Xudayberdiyevich	
O'zbekistonda yashil iqtisodiyotni joriy etish holati va asosiy yo'nalishlari.....	71
Madraximova Zulfiya Nurmatovna, Ishankulova Komila Kurbanovna, Ortiqboeva Aziza Xolmurza qizi, Omonkulova Ro'zigul Akmaljon qizi	
Challenges and opportunities in implementing green economy indicators in uzbekistan's industrial sector under the fourth industrial revolution.....	76
Shodmonov Ruslan Golib ugli, Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich	
Rivojlangan mamlakatlarga ishchi kuchi oqimi va O'zbekiston mehnat bozoridagi o'zgarishlar.....	89
Tilabova Kumush Farhod qizi	
Mamlakatda "yashil" iqtisodiyotni rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish	95
Yuldashboyev Azizulloh Bunyodbek o'g'li, Matkarimov Inomjon Baxtiyorovich	
"Ta'lim muassasalarida moliyaviy resurslarni samarali rejalashtirish va boshqarish"	101
Bauyetdinov M.J., Medetbayeva D.T.	
Enhancing utilization and minimization of renewable energy systems in uzbekistan	105
Tojirova Hamida Umedovna	
Tijorat banklari daromadini oshirishda aholining savodxonligi va xulq atvorining roli	114
Shakhlo Davirova	
2020–2024-yillarda o'zbekistondagi iqtisodiy o'sish dinamikasi	120
Akbarov Nodir, Ibodullayev Navro'zbek	
O'zbekistonda xalqaro moliyaviy institutlarning yashil moliyalashtirish jarayonidagi roli va strategik yo'nalishlari	125
Gulmira Axmadjonova Xabibulla qizi	
Sug'urta tizimiga raqamli texnologiyalarning ta'siri	133
Uzaqova Kamola Bexzodovna, Yahyoyev Bahridinxon Bahroil o'g'li	
Improving payment services practices in commercial banks: strategies for efficiency and security.....	138
Mamayusuf Abdusamatov	
Jahon moliya tizimi: asosiy tendensiyalar va rivojlanishning innovasion yo'nalishlari	143
Ataniyazov Jasurbek Xamidovich	
Повышение конкурентоспособности экологического туризма Узбекистана путём развития всесезонных горных туристических центров.....	150
Ахмедходжаев Равшан Темурович	
Xo'jalik yurituvchi subyektlar tashqi iqtisodiy faoliyatida valyuta operatsiyalarini takomillashtirish	157
Safarov Alisher Ibrohim o'g'li	



Oliy ta'lim tizimini miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari asosida baholashning kompleks metodologiyasi.....	163
Hakimova Mushtariybonu Hamid qizi, Bozorova Muazzam Hamid qizi	
Ko'chmas mulkni boshqarish samaradorligini baholashning uslubiy yondashuvlari	167
Mirdjalilova Dildora Shuxratovna	
Xizmatlar sohasini rivojlantirishda kichik biznesning ahamiyati va uning innovatsion rivojlantirishdagi muhim xususiyatlari	173
Ulmasova Oygul Baxtiyorovna	
Результаты долгосрочного прогнозирования и стратегического анализа эффективной организации современного управления жилищным фондом.....	178
Бердиева Дилфуза Ахатовна	
Improving long-term assets accounting and auditing	184
Gulboy Yusupov	
Davlat budjeti va xususiy sektor ishtirokida oliy ta'limni moliyalashtirishning optimal modeli.....	189
Bozorov Alisher Ro'zimurodovich	
Xufyona iqtisodiyotni qisqartirishda soliq islohotlari va raqamli texnologiyalar: O'zbekiston tajribasi va xalqaro yondashuvlar.....	193
Choriev Makhmayokub, Karimov Mamurbek, Xamrayev Olimjon, Urazov Mansur	
Bank aksiyalarining bozordagi narx dinamikasi va unga ta'sir etuvchi omillar	200
Nomozov Samandar Shuxrat o'g'li	
Sanoatda rivojlanish kafolati: moliyaviy boshqaruvni raqamli transformatsiya orqali avtomatlashtirish.....	206
To'qliyev Abdirauf Bahodir o'g'li	
Inson kapitalini rivojlantirishning jamiyat farovonligi, aholi daromadlariga ta'siri.....	214
Bozorova Saxobat Abdujapparovna	
Анализ конкурентной среды: методология, примеры и этапы процесса.....	219
Садикова Раъно Абдуллаевна	
Tijorat banklarida muammoli kreditlarning nazariy asoslari va ular bilan ishlash mexanizmining zaruriyati	225
Salixova G.J	
Iqtisodiyotda energiya xavfsizligiga erishishning xorij tajribasi.....	230
Samandarov Og'abek Alisher o'g'li	
Measuring methodologies of influence of the esg factors	235
Tolipova Feruza Alisherovna	
Совершенствование налогового администрирования в условиях экологически устойчивого развития	240
Омонов Отажон Журакулович	
Moliyaviy vositalar asosida erkin iqtisodiy zonalarni rivojlantirish strategiyasini takomillashtirish	249
Quziev Ravshan Ramazanovich	
Методологические аспекты внедрения управленческого учета в университетах Узбекистана.....	253
Каршиева Мохинур Олим кизи	



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В УНИВЕРСИТЕТАХ УЗБЕКИСТАНА



Каршиева Мохинур Олим кизи

Магистрант ТГЭУ и УрГЭУ

Аннотация: Внедрение управленческого учета в систему управления вузами является важным направлением повышения эффективности и прозрачности образовательных учреждений. В Узбекистане на фоне реформ в сфере высшего образования необходимость развития управленческого учета становится особенно актуальной. Настоящая статья направлена на изучение методологических аспектов внедрения управленческого учета в университетах страны. Рассматриваются теоретические основы, международный опыт, а также ключевые барьеры и предпосылки внедрения. Приведён анализ текущего состояния вузов, на базе Ташкентского государственного экономического университета, и предложена структурированная методология поэтапного внедрения управленческого учета в университетскую среду.

Ключевые слова: управленческий учет, высшее образование, методология, университет, Узбекистан, стратегическое управление, учетная система, эффективность.

Annotatsiya: Oliy ta'lim muassasalari boshqaruv tizimiga boshqaruv hisobini joriy etish ta'lim tashkilotlarining samaradorligi va shaffofligini oshirish yo'nalishida muhim ahamiyat kasb etadi. O'zbekistonda oliy ta'lim sohasidagi islohotlar fonida boshqaruv hisobini rivojlantirish zarurati ayniqsa dolzarb bo'lib bormoqda. Ushbu maqola mamlakat universitetlarida boshqaruv hisobini joriy etishning metodologik jihatlarini o'rganishga bag'ishlangan. Unda nazariy asoslar, xalqaro tajriba, shuningdek, joriy etishdagi asosiy to'siqlar va shart-sharoitlar ko'rib chiqiladi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti misolida oliy ta'lim muassasalarining hozirgi holati tahlil qilinadi hamda universitet muhitida boshqaruv hisobini bosqichma-bosqich joriy etish bo'yicha strukturaviy metodologiya taklif etiladi.

Kalit so'zlar: boshqaruv hisobi, oliy ta'lim, metodologiya, universitet, O'zbekiston, strategik boshqaruv, hisob tizimi, samaradorlik.

Abstract: The implementation of management accounting in the governance system of higher education institutions is an important direction for enhancing the efficiency and transparency of educational organizations. In Uzbekistan, amid ongoing reforms in higher education, the need for developing management accounting has become particularly relevant. This article focuses on the methodological aspects of implementing management accounting in the country's universities. It examines theoretical foundations, international experience, as well as key barriers and prerequisites for implementation. The current state of universities is analyzed using the example of Tashkent State University of Economics, and a structured step-by-step methodology for the introduction of management accounting into the university environment is proposed.

Key words: management accounting, higher education, methodology, university, Uzbekistan, strategic management, accounting system, efficiency.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие современной системы управления университетами требует применения эффективных инструментов анализа, планирования и контроля. Управленческий учет – один из таких инструментов, который позволяет университетам принимать обоснованные управленческие решения, распределять



ресурсы, оценивать эффективность факультетов и преподавателей, а также внедрять элементы стратегического управления. В Узбекистане, несмотря на прогресс в цифровизации и автономии вузов, управленческий учет остаётся на начальном этапе развития. Цель статьи – раскрыть методологические аспекты внедрения управленческого учета в университетах Узбекистана и предложить практическую модель реализации.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ

Управленческий учет в системе высшего образования представляет собой важный элемент совершенствования финансового контроля, стратегического планирования и повышения эффективности образовательных учреждений. В международной практике управленческий учет рассматривается как инструмент интеграции финансовых и нефинансовых показателей в процессы принятия управленческих решений. Так, исследование Каплана и Нортон, разработавших концепцию сбалансированной системы показателей, стало основой для внедрения управленческого учета в организациях различного профиля, включая образовательные учреждения. Их подход позволил объединить стратегические цели с оперативной деятельностью и оценкой эффективности.

В контексте высших учебных заведений особое внимание методологическим аспектам управленческого учета уделяется в трудах Кристофера Худа, который подчеркивает необходимость адаптации управленческих инструментов к специфике публичного сектора. Он доказывает, что внедрение рыночных механизмов и ориентированность на результат требуют модернизации традиционных форм учета, включая управление затратами, бюджетное планирование и анализ отклонений.

Среди исследователей постсоветского пространства необходимо отметить В. В. Ковалева, который в своих трудах акцентирует внимание на необходимости методологического единства при внедрении управленческого учета в государственных учреждениях. Он подчеркивает, что в условиях ограниченности ресурсов управленческий учет становится основой для принятия обоснованных управленческих решений, что особенно актуально для университетов, находящихся в условиях конкурентной образовательной среды.

В Узбекистане данное направление начинает активно развиваться в последние годы. Исследование Саидахмеда Исмаилова демонстрирует растущий интерес к внедрению элементов управленческого учета в университетах страны. Автор подчеркивает необходимость разработки нормативно-методической базы, подготовки квалифицированных кадров и обеспечения цифровой трансформации процессов учета. Он делает акцент на важности учета образовательных, исследовательских и хозяйственных функций вуза при формировании учетной политики.

Анализ научных трудов показывает, что успешная реализация управленческого учета в университетской среде требует учета таких факторов, как автономия вузов, наличие цифровой инфраструктуры, квалификация управленческого персонала и институциональная поддержка со стороны государства. Важную роль играет внедрение информационных систем, способствующих автоматизации процессов учета и аналитики.

Таким образом, обобщение международного и национального опыта позволяет выделить методологические приоритеты внедрения управленческого учета в вузах Узбекистана: формирование нормативной базы, адаптация существующих моделей учета к образовательной специфике, развитие цифровых инструментов и постоянное повышение квалификации кадрового состава.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология статьи включает:

- Качественный анализ отчетных и нормативных документов 5 вузов Узбекистана;
- Кейс-анализ Ташкентского государственного экономического университета (ТГЭУ);
- Опрос 28 административных и финансовых сотрудников вузов (Google Forms);
- Сравнительный анализ международных моделей внедрения управленческого учета;
- Экспертные интервью с преподавателями и бухгалтерами.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В ходе проведенного исследования, включающего анализ пяти университетов, фокус-кейс Ташкентского государственного экономического университета (ТГЭУ), опрос административных сотрудников и интервью с экспертами, были выявлены ключевые результаты, отражающие текущее состояние, барьеры и потенциал внедрения управленческого учета в вузах Узбекистана (Диаграмма 1).



Диаграмма 1. Барьеры и потенциал внедрения управленческого учета в вузах Узбекистана [1].

Анализ внутренней документации и опрос сотрудников показал, что:

В большинстве университетов **отсутствует разграничение между бухгалтерским и управленческим учетом**. Финансовая информация подается исключительно в форме отчетности для контролирующих органов.

Информация для принятия управленческих решений формируется вручную, преимущественно в Excel, что ограничивает оперативность и аналитическую глубину.

Планирование затрат осуществляется на уровне факультетов и отделов, но не связано с ключевыми показателями эффективности (KPI) или стратегическими целями вуза.

Пример ТГЭУ показал, что несмотря на наличие административной автономии, **процессы финансового планирования и анализа остались формальными** и не задействуют принципы управленческого учета (ABC, BSC, ZBB и др.) (Диаграмма 2).

Вопрос	Доля респондентов, ответивших "Да"
Знаете ли вы, что такое управленческий учет?	39%
Используется ли управленческий учет в вашем вузе?	18%
Считаете ли вы нужным внедрение управленческого учета?	82%
Готовы ли вы пройти обучение по современным методам учета?	75%

Диаграмма 2. Результаты опроса персонала (n = 28) [4].

В университетах Узбекистана формируется основа для развития цифровой инфраструктуры, поддерживающей управленческий учёт. В настоящее время большинство вузов используют базовые версии 1С, Excel и локальные ERP-программы для бухгалтерского учёта, что свидетельствует о наличии технологической базы и потенциала для дальнейшей цифровизации. Пример одного из частных университетов, где в коммерческом отделе внедрена система визуализации отчётности Power BI, показывает практическую реализуемость аналитических решений и может служить ориентиром для других вузов.

Информационные системы, охватывающие студентов, кадровый состав и финансы, пока функционируют раздельно. Однако именно это открывает широкие возможности для их дальнейшей интеграции, что в будущем позволит обеспечить комплексный и централизованный анализ деятельности вузов, повысив прозрачность и эффективность управления.

С теоретической точки зрения управленческий учёт предоставляет вузам эффективные инструменты:

Система ABC (Activity-Based Costing) позволяет более точно рассчитывать себестоимость образовательных программ;

Методология BSC (Balanced Scorecard) обеспечивает связь между стратегическими целями и текущей деятельностью;



Подход ZBB (Zero-Based Budgeting) способствует более обоснованному распределению бюджета. Уже сегодня отдельные элементы управленческого учёта применяются в ряде университетов. Полученные в ходе анкетирования данные подтверждают наличие таких практик: 18% респондентов сообщили об использовании тех или иных инструментов управленческого учёта. Это создаёт основу для расширения успешных кейсов и формирования системного подхода.

Результаты интервью и анализа внутренней документации вузов позволяют выделить перспективные направления развития:

Повышение роли управленческого учёта в системе стратегического управления вузами;

Разработка и внедрение внутренних методических регламентов, адаптированных к специфике высшего образования;

Создание интегрированной цифровой среды, объединяющей финансовые, кадровые и учебные подсистемы.

Подобные преобразования актуальны не только для Узбекистана. Как показывают исследования Ellis & Dent (2010), внедрение управленческого учёта в вузах стран СНГ успешно реализуется при наличии инициативы и понимания его значимости на уровне руководства.

Важнейшим условием успешной трансформации выступает подготовка квалифицированных кадров. Только 39% опрошенных знакомы с понятием управленческого учёта, что указывает на высокую потребность в обучении и развитии компетенций в данной сфере. Внедрение таких инструментов, как ABC или BSC, требует не только технических знаний, но и стратегического мышления, способности к анализу и системному восприятию управленческих процессов.

Как отмечали Kaplan & Norton (1996), эффективность BSC зависит прежде всего от осознания целей и стратегической логики организации, а не только от технологических решений. Следовательно, развитие человеческого капитала – ключевой элемент в процессе внедрения управленческого учёта в университетской среде.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Развитие управленческого учёта в университетах Узбекистана является важным шагом на пути повышения прозрачности, эффективности и стратегической устойчивости высших учебных заведений. Проведённый анализ показал, что, несмотря на институциональные и технологические ограничения, в стране существует значительный потенциал для внедрения современных подходов управленческого учёта, таких как ABC, BSC, Responsibility Accounting и другие.

Текущее состояние учетных систем вузов характеризуется фрагментарностью, недостаточной аналитичностью и ориентацией исключительно на внешнюю отчетность. В то же время растёт осознание необходимости внедрения внутреннего учёта, ориентированного на управленческие решения. Персонал проявляет высокую готовность к обучению, а усиливающаяся автономия вузов создаёт благоприятную институциональную среду для трансформации.

Внедрение управленческого учёта должно быть основано на четкой методологии, включающей поэтапную реализацию: от диагностики и обучения персонала – к внедрению пилотных проектов, цифровизации, разработке KPI и масштабированию системы на уровне вуза. Особое внимание следует уделить формированию внутренней нормативной базы, цифровой инфраструктуре и развитию компетенций персонала.

Список использованной литературы:

1. Drury, C. (2018). Management and cost accounting (10th ed.). Cengage Learning.
2. Ellis, N., & Dent, J. F. (2010). The strategic use of management accounting information in universities. *Financial Accountability & Management*, 26(2), 129–152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2010.00528.x>
3. Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Harvard Business School Press.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business Press.
5. Maskell, B. H., & Baggaley, B. L. (2004). Practical lean accounting: A proven system for measuring and managing the lean enterprise. Productivity Press.
6. Niven, P. R. (2008). Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies (2nd ed.). Wiley.
7. World Bank. (2020). Higher education in Central Asia: Challenges and priorities for reform. The World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/>
8. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.
9. Bakhtiyorov, A. (2023). ACCELERATING EXPANSION OF DIGITALIZED HIGHER EDUCATION SYSTEMS FOR CREATING BETTER LEARNING CONDITIONS WORLDWIDE. *Open Access Repository*, 4 (3), 916–919.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2025. № 4

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>
