



TOP-CONFERENCES

# International Conference of Economics, Finance and Accounting Studies

*International Conference of Economics, Finance and Accounting Studies is a double-blind peer-reviewed, open-access journal published to reach excellence on the scope. It considers scholarly, research-based articles on all aspects of economics, finance and accounting. As an international congress aimed at facilitating the global exchange of education theory, contributions from different educational systems and cultures are encouraged. It aims to provide a forum for all researchers, educators, educational policy-makers and planners to exchange invaluable ideas and resources.*

## **XALQARO OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA BOSHQARUV HISOBI KONSEPSIYALARINING EVOLYUTSIYASI: JANUBIY AFRIKA VA GERMANIYA TAJRIBASINING QIYOSIY TAHLILI**

***Xojiboyev Muxiddin Shodimuxamedovich***

*Andijon qishloq xo'jaligi va agrotexnologiyalar instituti,*

*"Buxgalteriya hisobi va audit" kafedrası dotsenti, i.f.n.*

[xojiboyevmuhiddin77@gmail.com](mailto:xojiboyevmuhiddin77@gmail.com)

### **Annotatsiya**

Ushbu maqolada xalqaro oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv hisobi konsepsiyalarining evolyutsion rivojlanishi o'rganilgan hamda Janubiy Afrika va Germaniya modellarining qiyosiy tahlili amalga oshirilgan. Tadqiqotda ushbu ikki mamlakatning boshqaruv hisobi tizimlarida tubdan farqli metodologik yondashuvlar mavjudligi aniqlangan.

**Kalit so'zlar:** boshqaruv hisobi, oliy ta'lim muassasasi, ilmiy mahsuldorlik, strategik boshqaruv, xarajatlar nazorati, boshqaruv hisobi evolyutsiyasi.

Globalashuv va raqobatning kuchayishi sharoitida oliy ta'lim muassasalari xususan, nodavlat OTMLar boshqaruv hisobi tizimini an'anaviy xarajat nazoratidan strategik boshqaruv instrumentiga aylantirish zaruratiga duch kelmoqda. Xorijiy tajribalar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv hisobi konsepsiyalarining evolyutsiyasi universitetlarning moliyaviy mustaqilligi oshishi, raqobat kuchayishi va ta'lim xizmatlari diversifikatsiyalashuvi bilan uzviy bog'liq. Natijada boshqaruv hisobi tizimi dastlabki nazorat funksiyasidan tobora murakkablashib, strategik qaror qabul qilishning asosiy mexanizmiga aylangan.

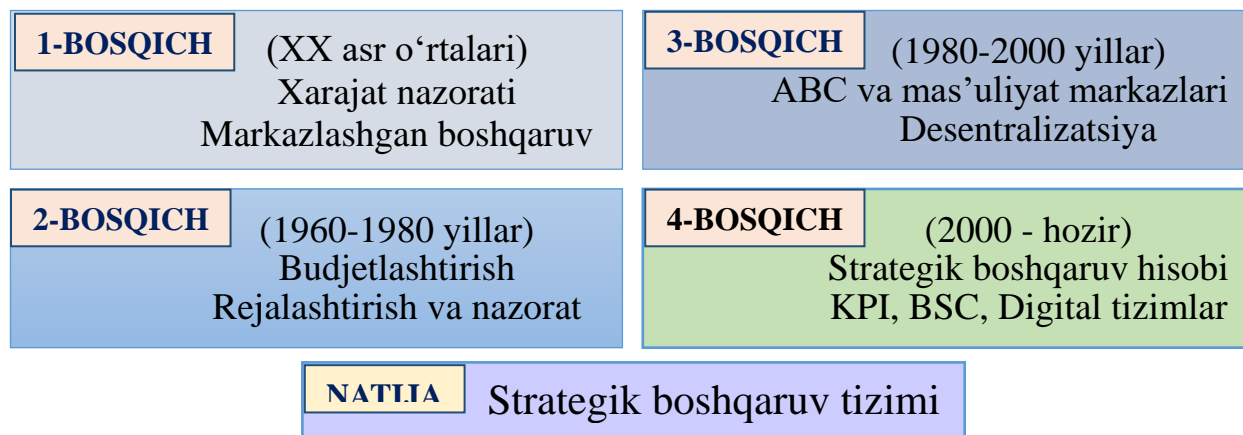
Shu bilan birga, turli mamlakatlarda ushbu evolyutsiya bir xil yo'nalishda kechmagan. Har bir milliy ta'lim tizimining institutsional xususiyatlari, moliyalashtirish modeli va davlat siyosati boshqaruv hisobining mazmun-mohiyatini va amaliy vositalarini belgilab bergan. Janubiy Afrika va Germaniya oliy ta'lim tizimlari aynan shunday farqli yo'nalishlarning yorqin namunasidir: birinchisi natijaga yo'naltirilgan samaradorlikni, ikkinchisi esa ilmiy salohiyat va akademik mahsuldorlikni ustuvor qo'yadi.

O'zbekistonda nodavlat OTMLar soni va ularning bozordagi ulushi yil sayin o'sib bormoqda. Biroq ushbu muassasalarda boshqaruv hisobi tizimi ko'pincha an'anaviy moliyaviy hisobot darajasida qolib, strategik boshqaruv uchun yetarli axborot bazasini shakllantira olmayapti. Xorijiy ilg'or

tajribalarni o'rganish va mahalliy sharoitga moslashtirishning ilmiy asoslarini ishlab chiqish shu sababdan katta nazariy va amaliy ahamiyat kasb etadi.

Xorijiy tajribalar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv hisobi konsepsiyalarining evolyutsiyasi universitetlarning moliyaviy mustaqilligi oshishi, raqobat kuchayishi va ta'lim xizmatlari diversifikatsiyalashuvi bilan bog'liq. Natijada boshqaruv hisobi tizimi an'anaviy nazorat funksiyasidan strategik boshqaruv instrumentiga aylangan.

Quyidagi 1-rasmda boshqaruv hisobi konsepsiyalarining rivojlanish bosqichlari tizimlashtirilgan.



### 1-rasm. Xalqaro oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv hisobi konsepsiyalarining evolyutsion rivojlanish modeli<sup>1</sup>

Mazkur 1-rasm xalqaro oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv hisobi konsepsiyalarining evolyutsion rivojlanishini bosqichma-bosqich aks ettiradi. Modelda boshqaruv hisobi dastlab xarajatlarni nazorat qilish tizimi sifatida shakllangan bo'lsa, keyinchalik budjetlashtirish, mas'uliyat markazlari va faoliyatga asoslangan yondashuvlar orqali rivojlanib, hozirgi bosqichda strategik boshqaruvning muhim instrumentiga aylangani ko'rsatilgan.

Janubiy Afrika va Germaniya oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv hisobi ilmiy modelini ochib berishda, avvalo, ushbu ikki tizimning vazifalari turlicha shakllanganini qayd etish lozim. Janubiy Afrika tajribasida boshqaruv hisobi ko'proq samaradorlikni boshqarish, moliyaviy barqarorlik va natijaga yo'naltirilgan monitoring vositasi sifatida rivojlangan bo'lsa, Germaniya tajribasida u amaliy tadqiqot, malaka va qo'llanma yo'nalishidagi oliy ta'limni resurs bilan ta'minlash hamda ilmiy mahsuldorlikni oshirish bilan chambarchas bog'langan.

Janubiy Afrika modelining markazida universitet faoliyatini natijadorlik asosida baholash yotadi. Siz yuklagan materiallarda Janubiy Afrika oliy ta'limi bo'yicha tadqiqotlarda boshqaruv hisobi vositalaridan biri sifatida Balanced Scorecard universitetlarda faoliyat natijalarini baholash va akademik xodimlar samaradorligini monitoring qilishda muhim ekanligi ko'rsatilgan. Ya'ni boshqaruv hisobi faqat xarajatlari yoki daromadlarni qayd etuvchi tizim emas, balki universitet strategiyasini amaliy natijalar bilan bog'lovchi mexanizm vazifasini bajaradi.

Shuningdek, Janubiy Afrika universitetlari sharoitida boshqaruv hisobi modeli moliyaviy barqarorlik bilan bevosita bog'langan. KwaZulu-Natal misolida moliyaviy barqarorlikni ta'minlash uchun kapital, foydalilik, hisobot va rejalashtirish bir-biriga bog'langan omillar sifatida talqin qilinadi. Resurslarni to'g'ri taqsimlash, xarajatlarni nazorat qilish, xodimlar xarajatlarning yuqori ulushini boshqarish va alternativ daromad manbalarini topish bu modelning muhim elementlari hisoblanadi. Ayniqsa, davlat subsidiyalarining kamayishi va ta'lim xarajatlarning oshishi

<sup>1</sup> Muallif tomonidan tuzilgan.

universitetlarni boshqaruv hisobi va moliyaviy rejalashtirishni kuchaytirishga majbur qilayotgani ko'rsatilgan.

Janubiy Afrika modelini umumlashtirganda, uni quyidagi ilmiy konstruktsiya sifatida ifodalash mumkin:

**Strategik maqsadlar → budjetlashtirish va rejalashtirish → KPI va BSC ko'rsatkichlari → samaradorlik monitoringi → resurslarni qayta taqsimlash → moliyaviy barqarorlik**

Bu modelning kuchli tomoni shundaki, boshqaruv hisobi qaror qabul qilish jarayonini natijadorlik bilan bog'laydi. Uning asosiy obyekti faqat tannarx emas, balki samaradorlik, throughput (tizim qanchalik ko'p va tez natija bera oladi), research output (ilmiy faoliyat natijalarini va ta'lim sifatini ham o'lchash va boshqarish vositasi sifatida xizmat qiladi) va sifat ko'rsatkichlari hamdir.

Germaniya modelida esa boshqaruv hisobi ko'proq amaliy universitetlar va applied sciences muassasalari faoliyatiga moslashgan. Janubiy Afrika va Germaniya universitetlari taqqoslangan tadqiqotda Germaniyadagi amaliy fanlar universitetlari tizimida boshqaruv hisobi va cost/management accounting (xarajatlar/boshqaruv hisobi) rivoji ilmiy mahsuldorlik, malaka, vaqt resursi va institutsional qo'llab-quvvatlash omillari bilan bog'langan. Bu yerda modelning markazida tadqiqot chiqishi, xodimlarning ilmiy darajasi, magistratura dasturlarining tuzilishi va ilmiy faoliyatni rag'batlantirish turadi.

Germaniya tajribasida boshqaruv hisobi modeli ko'proq **resurslar + malaka + ilmiy qo'llab-quvvatlash = natijaviy akademik mahsuldorlik** formulasi asosida shakllanadi. Tadqiqotda Janubiy Afrika va Germaniyada ilmiy faoliyatga ta'sir etuvchi asosiy omillar sifatida vaqt, qo'llab-quvvatlash tizimi, ichki motivatsiya va kadrlar malakasi ko'rsatilgan. Germaniya modelida universitetlar o'quv jarayonini amaliy tadqiqot bilan bog'lashga intiladi; shu sababli boshqaruv hisobi nafaqat moliyaviy nazorat, balki ilmiy va ta'lim natijalarini boshqarish vositasi bo'lib xizmat qiladi.

Agar Janubiy Afrika modelida boshqaruv hisobi "performance management" ga yaqin bo'lsa, Germaniya modelida u "capacity and output management" ga yaqinroq. Boshqacha aytganda, Janubiy Afrika universitetlari boshqaruv hisobi yordamida mavjud resurslardan maksimal natija olishga intiladi, Germaniya esa kadrlar salohiyati, magistratura-doktorantura infratuzilmasi va tadqiqot muhitini shakllantirish orqali natijani oshirishga urg'u beradi. Ushbu ikki mamlakat tajribasidan kelib chiqib quyidagi integrallashgan ilmiy modelni ajratish mumkin. (2-jadval)

**2-jadval. Janubiy Afrika va Germaniya oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv hisobi modellari qiyosiy tahlili<sup>2</sup>**

№	Tahlil mezon	Janubiy Afrika modeli	Germaniya modeli
1	Asosiy yo'nalish	Samaradorlik va natijadorlikni boshqarish	Ilmiy salohiyat va akademik mahsuldorlik
2	Boshqaruv yondashuvi	Performance management (natijaga yo'naltirilgan)	Capacity & output management (salohiyatga yo'naltirilgan)
3	Asosiy vositalar	Balanced Scorecard, KPI, budjetlashtirish	Cost accounting, ilmiy faoliyat monitoringi
4	Moliyaviy model	Daromad diversifikatsiyasi (kontrakt, grant, xizmatlar)	Davlat + ilmiy grantlar + applied research
5	Boshqaruv hisobi roli	Strategik qarorlar va samaradorlik nazorati	Ilmiy natijalar va resurslardan foydalanishni boshqarish
6	Resurs	Natijaga qarab (performance-based)	Salohiyat va ilmiy faoliyatga qarab

<sup>2</sup> Muallif tomonidan tuzilgan.

	taqsimoti		
7	Asosiy ko'rsatkichlar	KPI, rentabellik, xarajat samaradorligi	Ilmiy publikatsiya, tadqiqot natijalari, kadrlar darajasi
8	Strategik bog'liqlik	Strategiya ↔ natija ↔ budget integratsiyasi	Ta'lim ↔ ilmiy tadqiqot ↔ resurs integratsiyasi
9	Afzalliklari	Tezkor qaror qabul qilish, samaradorlik yuqori	Barqaror ilmiy rivojlanish, yuqori akademik sifat
10	Kamchiliklari	Moliyaviy bosim yuqori	Moslashuvchanlik pastroq
11	Asosiy natija	Moliyaviy barqarorlik va samaradorlik	Ilmiy mahsuldorlik va innovatsiya

Mazkur jadvalda Janubiy Afrika va Germaniya oliy ta'lim muassasalarida qo'llanilayotgan boshqaruv hisobi modellari qiyosiy tahlil qilingan. Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, Janubiy Afrika modeli natijadorlik va moliyaviy samaradorlikni oshirishga yo'naltirilgan bo'lsa, Germaniya modeli ilmiy salohiyat va akademik mahsuldorlikni rivojlantirishga asoslangan. Har ikkala model boshqaruv hisobi tizimini strategik boshqaruv bilan integratsiyalashgan holda qo'llaydi, biroq ularning ustuvor yo'nalishlari turlicha.

Janubiy Afrika va Germaniya tajribalari asosida shuni ta'kidlash mumkinki, nodavlat oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv hisobi tizimini takomillashtirish uchun samaradorlikka yo'naltirilgan (performance-based) va ilmiy natijadorlikka yo'naltirilgan (output-based) yondashuvlarni integratsiyalash zarur.

Olib borilgan tadqiqotlar natijalari asosida quyidagi ilmiy xulosalarga kelindi:

- Boshqaruv hisobi evolyutsiyasi strategik bosqichga yetib kelgan. Xalqaro oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv hisobi xarajatlarni oddiy nazorat qilishdan boshlangan bo'lsa, hozirgi bosqichda u strategik maqsadlar, operatsion faoliyat va individual natijalarni o'zaro bog'lovchi yaxlit tizimga aylangan. Bu evolyutsiya universitetlar moliyaviy mustaqilligining oshishi va ta'lim xizmatlarining diversifikatsiyalashuvi bilan uzviy bog'liq.
- Janubiy Afrika va Germaniya modellari metodologik jihatdan tubdan farqlanadi. Janubiy Afrika modeli "performance management" tamoyili asosida Balanced Scorecard, KPI va natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirish vositalarini qo'llab, moliyaviy barqarorlik va samaradorlikka erishishga intiladi. Germaniya modeli esa "capacity and output management" kontseptsiyasi asosida kadrlar salohiyati, ilmiy tadqiqot muhiti va akademik mahsuldorlikni ustuvor qo'yadi. Har ikki modelda boshqaruv hisobi strategik boshqaruv bilan integratsiyalashgan, ammo ustuvor yo'nalishlar turlicha.
- Gibrid model O'zbekiston sharoiti uchun istiqbolli yondashuv hisoblanadi. O'zbekiston nodavlat OTMlari uchun faqat bitta xorijiy modelni ko'chirish yetarli emas. Chunki ushbu muassasalar bir vaqtning o'zida ham moliyaviy barqarorlikni ta'minlash (Janubiy Afrika modeli elementi), ham ilmiy salohiyatni rivojlantirish (Germaniya modeli elementi) zaruriyatiga duch kelmoqda.

#### Adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi "Ta'lim to'g'risida"gi Qonunini. Yangi tahriri 2020. <https://lex.uz>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi "Oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi to'g'risida"gi PF-5847-sonli Farmoni. 2019. <https://lex.uz>
3. Iskandarov A. *Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv hisobi: nazariya va amaliyot*. Toshkent: Fan va texnologiya. 2021.248 b.
4. Nazarov Sh. *Oliy ta'lim muassasalarida resurslarni taqsimlash samaradorligi: DEA va Malmquist indeksi yondashuvlari*. Toshkent: IQTISOD-MOLIYA. 2023. 196 b.

5. Abdullayeva N., Toshmatov B. O'zbekiston tijorat oliy ta'lim muassasalarida budjetlashtirish tizimining holati va muammolari. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar*, 2022. 3(2), 45–58.
6. Yusupova M. Nodavlat oliy ta'lim muassasalarida akademik va moliyaviy ko'rsatkichlarning o'zaro bog'liqligi. *Iqtisodiy tahlil: nazariya va amaliyot*, 2023. 22(4), 68–84.
7. Mirzayev F., Karimova G. Nodavlat oliy ta'lim muassasalarida natijaga yo'naltirilgan budjetlashtirish modeli. *Moliya va hisob*, 2024. 1(4), 12–27.
8. Karimov A. Nodavlat ta'lim muassasalarida xarajatlar markazlari kesimida boshqaruv hisobini tashkil etish. *Audit va moliyaviy tahlil*, 2024.3(2), 18–34.