

## OLIJ TA'LIM MUASSASALARIDA MUQOBIL MOLIALASHTIRISH MANBALARINI RIVOJLANTIRISH VA MOLYAVIY RESURLARDAN SAMARALI FOYDALANISH

Abdualimova Ziyodaxon Panjiyevna

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21698175>

**Annotatsiya.** Ushbu tezisdagi oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligini ta'minlashda muqobil moliyalashtirish manbalarini rivojlantirish, budjetdan tashqari daromadlarni ko'paytirish va mavjud resurslardan samarali foydalanish masalalari o'rganilgan. Universitetlarning to'lov-kontrakt tushumlariga yuqori darajada bog'liqligi moliyaviy xavflarni kuchaytirishi asosan, ilmiy loyihalar, grantlar, konsalting xizmatlari, startaplar, maqsadli kapital fondlari, davlat-xususiy sheriklik hamda universitet aktivlaridan daromad olish imkoniyatlari tahlil qilingan. Moliyaviy boshqaruvni natijadorlik ko'rsatkichlari bilan bog'lash va daromadlar portfelini diversifikatsiya qilish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** oliy ta'lim, muqobil moliyalashtirish, budjetdan tashqari mablag'lar, moliyaviy barqarorlik, daromadlarni diversifikatsiya qilish, grantlar, tijoratlashtirish, davlat-xususiy sheriklik.

**Abstract.** This thesis examines the development of alternative financing sources, the expansion of extra-budgetary revenues, and the efficient use of financial resources in higher education institutions. It argues that excessive dependence on tuition income increases financial risks and analyses the potential of research projects, grants, consulting services, start-ups, endowment funds, public-private partnerships, and income from university assets. Practical recommendations are proposed to diversify revenue portfolios and link financial management with performance indicators.

**Keywords:** higher education, alternative financing, extra-budgetary funds, financial sustainability, revenue diversification, grants, commercialization, public-private partnership.

Jahon miqyosida oliy ta'limga bo'lgan talabning ortishi, universitetlar infratuzilmasini yangilash zarurati, ilmiy tadqiqotlar qiymatining oshishi va raqamli ta'lim texnologiyalariga ehtiyoj moliyalashtirish tizimiga yangi talablarni qo'yimoqda. Davlat budjeti universitetlarning bazaviy faoliyatini qo'llab-quvvatlashda, ta'lim sifati, ilmiy salohiyat va xalqaro raqobatbardoshlikni bir vaqtning o'zida ta'minlash uchun qo'shimcha moliyaviy manbalar zarur. Shu sababli oliy ta'lim muassasalari moliyaviy siyosatida daromadlar tarkibini kengaytirish va bir manbaga qaramlikni kamaytirish ustuvor yo'nalishga aylanmoqda.

Daromadlar diversifikatsiyasi universitetga iqtisodiy tebranishlar, talabalar kontingentidagi o'zgarishlar va davlat ajratmalarining qisqarishi sharoitida faoliyatini uzluksiz davom ettirish imkonini beradi. Tadqiqotlar ko'p manbali moliyalashtirish modeli daromadlarning yildan yilga barqarorroq o'sishi va moliyaviy chidamlilik bilan bog'liqligini ko'rsatadi. Biroq qo'shimcha daromad izlash universitetning asosiy vazifasi — sifatli ta'lim va ilmiy faoliyatga zarar yetkazmasligi lozim. Shu bois muqobil manbalarni joriy etish institutsional missiya, shaffof boshqaruv va risklarni baholash bilan uyg'unlashtirilishi zarur.

Tezisning maqsadi oliy ta'lim muassasalarida muqobil moliyalashtirish manbalarini tizimlashtirish, ularning afzallik va cheklovlarini baholash hamda moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligini oshirishga qaratilgan takliflarni ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda tizimli tahlil, taqqoslash, guruhlash, mantiqiy umumlashtirish va ekspert baholash usullaridan foydalanildi.

Oliy ta'lim muassasasining moliyaviy barqarorligi uning joriy majburiyatlarini o'z vaqtida bajarishi, strategik loyihalarni moliyalashtirishi, favqulodda xarajatlarga zaxira yaratishi va ta'lim sifatini pasaytirmasdan rivojlanish imkoniyatini saqlab qolishi bilan belgilanadi. Bu holat faqat daromad miqdoriga emas, balki daromadlarning tarkibi, takroriyliigi, boshqaruv sifati va xarajatlarning natijadorligiga ham bog'liq. Bir manbaga haddan tashqari tayanish moliyaviy xavfni oshiradi; masalan, kontrakt tushumlari talabalar soni yoki to'lov qobiliyatidagi pasayishga tez ta'sirchan bo'ladi.

Muqobil moliyalashtirish manbalari universitet faoliyatining turli yo'nalishlariga tayangan holda shakllantirilishi mumkin. Birinchi yo'nalish — ilmiy-tadqiqot va innovatsion faoliyat. Xo'jalik shartnomalari, xalqaro va milliy grantlar, patent va litsenziyalar, texnologiyalar transferi hamda startap loyihalari orqali olingan daromad nafaqat moliyaviy bazani mustahkamlaydi, balki professor-o'qituvchilar va talabalarni amaliy tadqiqotlarga jalb qiladi. Bunday modelni rivojlantirish uchun universitetda grant ofisi, texnologiyalar transferi bo'linmasi, intellektual mulkni boshqarish tartibi va loyiha xarajatlarini hisobga olish tizimi mavjud bo'lishi kerak.

Ikkinchi yo'nalish — ta'lim xizmatlarini diversifikatsiya qilish. Qisqa muddatli kasbiy kurslar, korporativ treninglar, qayta tayyorlash dasturlari, masofaviy modullar, xorijiy talabalar uchun maxsus dasturlar va mikromalakalar mehnat bozori ehtiyojiga mos qo'shimcha daromad yaratadi. Bu xizmatlarning ustunligi shundaki, universitet mavjud akademik salohiyatdan foydalanadi. Biroq narx belgilash, marketing, sifat nazorati va tinglovchilar talabini muntazam o'rganish mexanizmlari shakllantirilmasa, xizmatlar iqtisodiy samaradorligi past bo'lishi mumkin.

Uchinchi yo'nalish — universitet aktivlari va hamkorlik salohiyatidan foydalanish. Bo'sh auditoriyalar, laboratoriyalar, sport inshootlari, nashriyot, axborot-resurs bazalari va konferensiya maydonlarini qonunchilik doirasida daromad keltiruvchi xizmatlarga jalb etish mumkin. Davlat-xususiy sheriklik esa talabalar turar joyi, laboratoriya, energetika va raqamli infratuzilma loyihalarida xususiy kapital va boshqaruv tajribasini jalb etishga xizmat qiladi. Ushbu loyihalarda uzoq muddatli majburiyatlar, xizmat narxi va aktivlardan foydalanish huquqi aniq belgilanishi lozim.

To'rtinchi yo'nalish — maqsadli kapital va xayriya mablag'lari. Bitiruvchilar, homiylar va biznes vakillari ishtirokidagi endowment fondlari universitetga uzoq muddatli investitsion daromad manbaini yaratadi. Bunday fondlar stipendiya, ilmiy laboratoriya, professorlarni qo'llab-quvvatlash va ijtimoiy loyihalarni moliyalashtirishi mumkin. Ammo fondning ishonchliligi uchun mustaqil kuzatuv, ochiq hisobot, investitsion siyosat va mablag'lardan maqsadli foydalanish mexanizmlari talab etiladi.

### 1-jadval

#### Oliy ta'lim muassasalarida muqobil moliyalashtirish manbalarini baholash

| Manba                       | Daromad salohiyati | Barqarorlik | Asosiy shart                     | Asosiy xavf                   |
|-----------------------------|--------------------|-------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Ilmiy grant va shartnomalar | Yuqori             | O'rta       | Grant ofisi va loyiha boshqaruvi | Tanlov va muddatga bog'liqlik |
| Qisqa kurslar va treninglar | O'rta-yuqori       | Yuqori      | Bozor talabi va sifat nazorati   | Talab pasayishi               |

| Patent, litsenziya, startap | Yuqori | O'rta  | Texnologiyalar transferi        | Tijoratlashuv xavfi             |
|-----------------------------|--------|--------|---------------------------------|---------------------------------|
| DXSh loyihalari             | Yuqori | Yuqori | Aniq shartnoma va monitoring    | Uzoq muddatli majburiyat        |
| Endowment va homiylik       | O'rta  | Yuqori | Shaffof boshqaruv va ishonch    | Investitsion daromad tebranishi |
| Aktivlardan foydalanish     | O'rta  | Yuqori | Inventarizatsiya va bozor narxi | Asosiy faoliyatga xalaqit       |

**Manba:** Muallif tomonidan ilmiy adabiyotlar tahlili asosida tuzilgan.

Jadval shuni ko'rsatadiki, moliyaviy portfelni faqat eng yuqori daromad keltiruvchi yo'nalish asosida shakllantirish to'g'ri emas. Grantlar va innovatsion tijoratlashtirish katta daromad berishi mumkin, biroq ular tanlov, loyiha natijasi va bozor talabiga bog'liq. Qisqa kurslar, aktivlardan foydalanish va maqsadli kapital esa nisbatan barqaror oqim yaratadi. Shuning uchun universitet daromad portfelida yuqori salohiyatli, barqaror va ijtimoiy yo'naltirilgan manbalarni o'zaro muvozanatlashtirishi maqsadga muvofiq.

Moliyaviy resurslarni ko'paytirish bilan bir qatorda ularni samarali taqsimlash ham muhimdir. Xarajatlar dastur va loyihalar bo'yicha rejalashtirilib, har bir yo'nalish uchun natijadorlik ko'rsatkichlari belgilanishi kerak. Masalan, ilmiy loyiha xarajatlari patent, maqola, prototip yoki shartnoma hajmi bilan; ta'lim dasturi xarajatlari esa bitiruvchilar bandligi, talabalar qoniqishi va akademik natijalar bilan bog'lanishi mumkin. Bu yondashuv moliyaviy qarorlarning shaffofligini kuchaytiradi.

Universitetlarda moliyaviy risklarni boshqarish uchun daromadlar konsentratsiyasi, likvidlik, debitor qarzdorlik, loyiha rentabelligi va zaxira mablag'lari bo'yicha ko'rsatkichlar muntazam kuzatilishi lozim. Daromadlarning katta qismi bitta manbadan shakllansa, muassasa alternativ ssenariylarni ishlab chiqishi zarur. Raqamli boshqaruv tizimlari budjet ijrosi, shartnomalar, xaridlar va loyiha natijalarini bir platformada kuzatish imkonini beradi.

Oliy ta'lim muassasasining moliyaviy mustaqilligi mas'uliyat va hisobdorlik bilan birga olib borilgandagina ijobiy natija beradi. Qo'shimcha daromadlarning ma'lum qismini ilmiy infratuzilma, o'qituvchilar malakasi, talabalar qo'llab-quvvatlashi va raqamlashtirishga qayta investitsiya qilish mexanizmi joriy etilishi kerak. Shunda budjetdan tashqari faoliyat universitetning asosiy akademik vazifalarini qo'llab-quvvatlaydi.

### **TAKLIF VA TAVSIYALAR**

1. Birinchidan, har bir oliy ta'lim muassasasida uch yillik daromadlarni diversifikatsiya qilish dasturini ishlab chiqish va bir manbaning jami daromaddagi maksimal ulushi bo'yicha ichki mezon belgilash;
2. Ikkinchidan, grantlar, xo'jalik shartnomalari va texnologiyalar transferini boshqaradigan yagona loyiha ofisini tashkil etish, loyiha tashabbuskorlarini moliyaviy rag'batlantirish;
3. Uchinchidan, qisqa kurslar va korporativ ta'lim xizmatlarini mehnat bozori talabi asosida shakllantirish, ularning tannarxi va rentabelligini alohida hisobga olish;
4. To'rtinchidan, universitet aktivlarini to'liq inventarizatsiya qilib, asosiy ta'lim jarayoniga zarar yetkazmagan holda ulardan samarali foydalanish rejasini ishlab chiqish;

5. Beshinchidan, maqsadli kapital fondlari faoliyatida mustaqil kuzatuv kengashi, ochiq yillik hisobot va xavfsiz investitsion siyosatni joriy etish;

6. Oltinchidan, budjetdan tashqari daromadlarning kamida belgilangan qismini ilmiy laboratoriyalar, raqamli texnologiyalar va talabalar qo'llab-quvvatlash dasturlariga qayta yo'naltirish;

7. Yettinchidan, moliyaviy boshqaruv samaradorligini daromad hajmi bilangina emas, balki xarajat natijadorligi, ta'lim sifati, ilmiy mahsuldorlik va ijtimoiy ta'sir ko'rsatkichlari bilan baholash.

### **XULOSA**

Oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligi budjet mablag'lari hajmini oshirish bilangina emas, balki daromadlar tarkibini oqilona kengaytirish va mavjud resurslardan samarali foydalanish orqali ta'minlanadi. Ilmiy grantlar, tijoratlashtirish, qisqa ta'lim dasturlari, davlat-xususiy sheriklik, maqsadli kapital va aktivlardan foydalanish kontrakt tushumlariga qaramlikni kamaytiruvchi muhim vositalardir.

Eng samarali model turli xususiyatga ega manbalarni yagona portfelga birlashtirish, ularning risklarini baholash va daromadlarni universitetning akademik missiyasiga qayta investitsiya qilishga asoslanadi. Shaffof hisob, raqamli monitoring, natijadorlikka asoslangan budjetlashtirish va professional loyiha boshqaruvi mazkur modelning amaliy samaradorligini ta'minlaydi. Taklif etilgan chora-tadbirlar oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqilligi, innovatsion faolligi va uzoq muddatli raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

### **Adabiyotlar, References, Литературы:**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son Farmoni. O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmoni. "O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risida.
3. Lukács E., Filep B., Kohus Z., Szabó S. The revenue diversification of top-tier higher education institutions // Journal of International Studies. 2025.
4. Zhetpisbayeva B. va boshqalar. Financial and Operational Risks in Higher Education: An Econometric Analysis of University Resilience // Journal of Posthumanism. 2025.
5. Sari A. M., Indrawan D., Abdullah A., Zuna M. A. Diversifying University Income Models Beyond Academic Revenue: Governance, Risk Perception and Comparative Insights // Business Review and Case Studies. 2025.
6. Wekullo C., Musoba G. The Relationship Between Alternative Strategies of Funding and Institutional Financial Health for Public Research Universities. 2020.
7. Webb J. A Path to Sustainability: How Revenue Diversification Helps Colleges and Universities Survive Tough Economic Conditions. 2015.
8. Chirica O., Pușcaș B. The diversification of income sources in the higher education public institutions budgets. 2018.