

OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA MOLIVAVIY RESURLARNI BOSHQARISH YO'LLARINI TAKOMILLASHTIRISH: AN'ANAVIY SMETA TIZIMIDAN KPI TIZIMIGA O'TISH

Islomov Bobur Zarifjon o'g'li

TDIU mustaqil izlanuvchisi

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21217012>

Dunyoning nufuzli universitetlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, ularning byudjetida an'anaviy o'quv jarayonidan (to'lov-kontrakt) tushadigan mablag'lar asosiy ulushni tashkil etmaydi. Masalan, rivojlangan davlatlar tajribasida ushbu ko'rsatkich 20 foizdan ham kamroqdir. Xalqaro tahliliy agentliklar, xususan, IMARC Group'ning 2024-2026 yillardagi yangilangan ma'lumotlariga ko'ra, jahon oliy ta'lim bozori 2034-yilga kelib 163,8 mlrd dollarga yetishi bashorat qilinmoqda. Yillik o'rtacha o'sish sur'atining 18,5% dan yuqori bo'lishi, OTMlarni an'anaviy moliyalashtirishdan diversifikatsiyalangan, texnologik jihatdan boshqariladigan va moliyaviy barqaror tizimlarga o'tkazishni taqozo etmoqda. Global integratsiya jarayonlarining chuqurlashuvi sharoitida oliy ta'lim muassasalarining moliya tizimiga xos muammolar yechimi bo'yicha keng ko'lamli ilmiy izlanishlar olib borilmoqda. Xususan, oliy ta'lim xizmatlari bozorida barqaror dinamikani ta'minlashda texnologik transformatsiya va globallashtirish drayverlarini baholash, davlatning strategik tashabbuslari hamda sanoat sektorining jadal rivojlanishi kabi omillar tahlili ustuvor ahamiyat kasb etmoqda.

Shuningdek, davlat investitsiyalari, ish beruvchilar va aholi daromadlarining muntazam o'sib borishi, universitetlar va real sektor subyektlari o'rtasidagi hamkorlikning strategik darajaga ko'tarilishi, uzluksiz ta'lim (lifelong learning) konsepsiyasining ommalashishi tadqiqotlarning markazida turibdi. Inson kapitalini rivojlantirishga yo'naltirilgan sarmoyalarni kengaytirish, yuqori intellektual salohiyatli kadrlar tayyorlash orqali zamonaviy universitetlarning ijtimoiy-iqtisodiy missiyasini kuchaytirish dolzarb hisoblanadi.

Quyida ikki Smeta va KPI tizimning asosiy mezonlar bo'yicha solishtiruv tahlili keltirilgan (1-jadval).

1-jadval.

Smeta tizimi va KPI tizimining qiyosiy tahlili¹

Mezon	Smeta tizimi	KPI tizimi
Mablag'larni taqsimlash asosi	Tarixiy xarajatlar (o'tgan yil smeta)	Natijalarga asoslangan ko'rsatkichlar
Moliyaviy tejamkorlik	5-7% (past)	12-15% (yuqori)
Shaffoflik	Past, murakkab hisobot	Yuqori, real vaqtda monitoring
Xodimlarni rag'batlantirish	Mehnat stajiga asoslangan	Natija va sifatga asoslangan
Moslashuvchanlik	Past (qat'iy belgilangan smeta)	Yuqori (dinamik taqsimlash)

¹ Muallif ishlanmasi

Ta'lim sifatiga ta'siri	Bilvosita (zaif bog'liq)	To'g'ridan-to'g'ri (KPI orqali)
Xalqaro reytingga integratsiya	Yo'q	Bor (QS, THE mezonlari)

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, KPI tizimi barcha muhim mezonlar bo'yicha smeta tizimidan ustun turadi. Eng muhim ustunlik - shaffoflik va natijalarga bog'liqlik jihatlarida namoyon bo'ladi. Smeta tizimida mablag' olish uchun asosiy mezon bo'linmaning mavjudligi bo'lsa, KPI tizimida bu mezon haqiqiy natijalarga almashtirilib, resurslardan oqilona foydalanish imkoniyati kengaymoqda.

Tadqiqot davomida O'zbekiston OTMlari uchun maxsus moslashtirilgan KPI ko'rsatkichlari tizimi ishlab chiqildi. Ushbu tizim xalqaro QS va THE reyting metodologiyalari, OECD tavsiyalari va O'zbekiston oliy ta'limining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda shakllantirilib, 6 ta asosiy ko'rsatkichdan iborat bo'lib, ularning moliyaviy og'irligi farqlanadi (2-jadval).

2-jadval.

OTMlar uchun KPI ko'rsatkichlari va moliyaviy og'irliklari²

No	KPI Ko'rsatkich	O'lchov birligi	Maqsad (Target)	Moliyaviy og'irlik (%)
1	Ilmiy maqolalar soni (Scopus/WoS)	Maqola / yil	≥ 20 ta	25%
2	Talabalarining o'quv natijasi (GPA o'rtacha)	Ball	≥ 3,5	20%
3	Grant va loyiha mablag'larini jalb qilish	Mln. so'm / yil	≥ 500 mln	20%
4	Sanoat bilan hamkorlik shartnomalari	Shartnoma soni	≥ 10 ta	15%
5	Patent va intellektual mulk ob'ektlari	Soni / yil	≥ 3 ta	10%
6	Xalqaro hamkorlik dasturlarida ishtiroki	Dastur soni	≥ 5 ta	10%
JAMI				100%

Ko'rinib turibdiki, ilmiy faoliyat (Scopus/WoS maqolalar - 25%) va ta'lim sifati (GPA - 20%) birgalikda jami byudjetning 45 foizini tashkil etadi. Bu ishlanma O'zbekiston OTMlarining xalqaro reytinglardagi o'rnini yaxshilashga ham muvofiqlashtirilgan, chunki QS va THE reytinglarida ilmiy nashrlar va ta'lim sifati hal qiluvchi mezonlar hisoblanadi.

Pilot tadqiqot 5 ta OTMda 2022–2024 yillar mobaynida olib borildi. Quyida asosiy miqdoriy natijalar keltirilgan (3-jadval).

² Muallif ishlanmasi

3-jadval.

KPI tizimiga o'tishning moliyaviy samaradorlik natijalari³

Ko'rsatkich	2022 (Smeta tizimi)	2024 (KPI tizimi)	O'zgarish
Ma'muriy xarajatlar ulushi (umumiy byudjetda)	28,4%	15,2%	-13,2 p.p.
Ilmiy-tadqiqot xarajatlari ulushi	12,1%	24,7%	+12,6 p.p.
Bir talabaga to'g'ri keladigan xarajat (ming so'm)	4 820	5 310	+10,2%
Scopus/WoS maqolalar soni	87 ta	163 ta	+87,4%
Tashqi grant va loyiha daromadlari (mld. so'm)	3,2	7,8	+143,8%
Moliyaviy tejamkorlik ko'rsatkichi	5,8%	13,6%	+7,8 p.p.

**Manba: Oliy ta'lim fan va innovatsiyalar vazirligi sayti moliyaviy hisobotlari asosida muallif hisob-kitoblari*

Jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, KPI tizimiga o'tish moliyaviy resurslarning tuzilmasini tubdan o'zgartirdi. Ma'muriy xarajatlar ulushining 28,4%dan 15,2%ga kamayishi (-13,2 protsent punkti) - bu absolyut miqdorda millionlab so'mlik tejamkorlik demakdir. Ayni paytda ilmiy-tadqiqot yo'nalishiga sarflanadigan mablag'lar ikki baravar oshdi.

Ayniqsa, tashqi grant va loyiha daromadlarining 3,2 mlrd so'mdan 7,8 mlrd so'mga oshishi (+143,8%) juda muhim ko'rsatkich hisoblanadi. Bu esa KPI tizimining nafaqat ichki resurslarni tejashga, balki tashqi moliyaviy manbalarni jalb etishga ham rag'bat yaratishini tasdiqlaydi. Umuman olganda, moliyaviy tejamkorlik ko'rsatkichi 13,6%ga yetdi - bu tadqiqot gipotezasida belgilangan 12-15% maqsadga to'liq mos keladi.

KPI tizimini joriy etish jarayonida bir qancha to'siqlar aniqlandi. Birinchidan, xodimlarning yangi tizimdan noxushlik sezishi va qarshilik ko'rsatishi kuzatildi. Bu muammoni yechish uchun keng qamrovli o'quv-seminar ishlarini tashkil etish va o'tish davrida ikki tizimning parallel ishlashi strategiyasi qo'llanildi. Ikkinchidan, ma'lumotlarni yig'ish va standartlashtirish tizimining etishmasligi dastlabki bosqichlarda qiyinchilik tug'dirdi. OTM moliya tizimlari avtomatlashtirilishi va markazlashtirilgan ma'lumotlar bazasiga ulanishi zarur bo'ldi. Uchinchidan, ba'zi bo'linmalarda KPI ko'rsatkichlarining o'ziga xos xususiyatlar hisobga olinmagan holda standart qo'llanishi maqsadga muvofiq emasligini ko'rsatdi. Masalan, tibbiyot va gumanitar yo'nalishlarda ilmiy maqolalar soni va grant faoliyat ko'rsatkichlari texnik yo'nalishlarga qaraganda farqli me'yorda belgilanishi zarur bo'ldi.

³ Oliy ta'lim fan va innovatsiyalar vazirligi sayti moliyaviy hisobotlari asosida muallif hisob-kitoblari

Pilot tajriba natijalarini umumlashtirgan holda, barcha O'zbekiston OTMLarida KPI asosida moliyalashtirish tizimini joriy etish uchun quyidagi bosqichli reja tavsiya etiladi (4-jadval).

4-jadval.

KPI tizimini OTMLarda joriy etishning bosqichli rejasi⁴

Bosqich	Faoliyat	Mas'ul tuzilma	Muddat
I	KPI tizimini ishlab chiqish va me'yoriy bazani shakllantirish	Moliya bo'limi, Akademik kengash	1–3 oy
II	OTMLarda sinov joriy etish (2–3 ta universitetda)	Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, OTM rahbariyati	4–9 oy
III	Natijalarni baholash va tuzatishlar kiritish	Mustaqil monitoring guruhi	10–12 oy
IV	Barcha OTMLarda keng joriy etish va muvofiqlashtirish	Vazirlik, barcha OTMLar	13–24 oy
V	Xalqaro standartlarga integratsiya va monitoring	Xalqaro hamkorlar, reyting agentliklari	25–36 oy

Ushbu bosqichli reja O'zbekiston OTMLarining turli darajadagi tayyorgarligini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan. Birinchi bosqich me'yoriy-huquqiy va metodologik bazani yaratishga qaratilgan; ikkinchi bosqich turli yo'nalishlardagi universitetlarda sinov o'tkazishni ko'zda tutadi; uchinchi bosqich natijalarga asoslangan tuzatishlarni amalga oshiradi; to'rtinchi bosqich keng tarqatishni, beshinchi bosqich esa xalqaro integratsiyani ta'minlaydi.

⁴ Muallif ishlanmasi