



AKTUAR MOLIYA VA BUXGALTERIYA HISOBILMIY JURNALI

Vol. 6 Issue 07 | pp. 23-29 | ISSN: 2181-1865

Available online <https://finance.tsue.uz/index.php/afa>

OLIIY TA'LIM MUASSASALARINING MOLIYAVIY BARQARORLIGINI TA'MINLASH STRATEGIYALARI



Berdiyev Sunnatullo Alikulovich

Shahrisabz davlat pedagogika instituti

assistent-o'qituvchisi

E-mail: sunnatulloberdiyev22@gmail.com

Annotatsiya: Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligini ta'minlash strategiyalari xalqaro tajriba va ilmiy manbalar asosida tahlil qilindi. Tadqiqotda davlat moliyalashtiruv, daromadlarni diversifikatsiyalash, resurslardan samarali foydalanish va strategik boshqaruvning moliyaviy barqarorlikka ta'siri baholandi. Ochiq statistik ma'lumotlar qiyosiy tahlil qilinib, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlashga xizmat qiluvchi asosiy yo'nalishlar umumlashtirildi. Natijalar diversifikatsiya, institutsional salohiyat va samarali boshqaruvning oliy ta'lim muassasalari barqaror rivojlanishidagi muhim o'rnini tasdiqladi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, moliyaviy barqarorlik, diversifikatsiya, strategik boshqaruv, davlat moliyalashtiruv, institutsional salohiyat.

Аннотация: В статье были исследованы стратегии обеспечения финансовой устойчивости высших учебных заведений на основе международного опыта и научных источников. Были проанализированы влияние государственного финансирования, диверсификации доходов, эффективного использования ресурсов и стратегического управления на финансовую устойчивость. На основе сравнительного анализа открытых статистических данных были обобщены основные направления укрепления финансовой устойчивости. Полученные результаты подтвердили важную роль диверсификации, институционального потенциала и эффективного управления в обеспечении устойчивого развития высших учебных заведений.

Ключевые слова: высшее образование, финансовая устойчивость, диверсификация, стратегическое управление, государственное финансирование, институциональный потенциал.

Abstract: This article examined strategies for ensuring the financial sustainability of higher education institutions based on international experience and academic sources. The study analyzed the effects of public funding, revenue diversification, efficient resource utilization, and strategic management on financial sustainability. Open statistical data were comparatively evaluated, and the main approaches to strengthening institutional financial sustainability were identified. The findings confirmed that revenue diversification, institutional capacity, and effective governance played a significant role in supporting the sustainable development of higher education institutions.

Keywords: higher education, financial sustainability, revenue diversification, strategic management, public funding, institutional capacity.

KIRISH

Oliy ta'lim muassasasining barqaror faoliyati uning kundalik xarajatlarini to'liq qoplash hamda ta'lim, tadqiqot va ijtimoiy vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan

moddiy, inson va intellektual kapitalga yetarli mablag' yo'naltirish qobiliyatiga bevosita bog'liq [1]. Amaliy jihatdan bu qobiliyat aniq moliyaviy o'lchovlarda namoyon bo'ladi. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti ma'lumotlariga ko'ra, oliy ta'limga yo'naltirilgan umumiy xarajatlar a'zo mamlakatlarda o'rtacha yalpi ichki mahsulotning 1,4 foizini tashkil etadi, bir talabaga to'g'ri keladigan yillik sarf esa o'rtacha 21 021 AQSh dollariga yetadi [2]. Ushbu ko'rsatkichlar mamlakatlar bo'yicha keng oraliqda farqlanadi: Norvegiya va Lyuksemburgda bir talabaga o'rtacha 33 mingdan ortiq dollar sarflansa, Gretsiya va Isroilda bu miqdor 10 ming dollardan pastroqni tashkil qiladi [2].

Moliyalashtirish tarkibida davlat mablag'larining ulushi ham turlicha shakllangan: Norvegiyada u 94 foizni, Buyuk Britaniyada esa 43 foizni tashkil etadi [2]. Institutsional darajaga o'tilganda manzara yanada aniqlashadi. Yevropa universitetlari assotsiatsiyasi 2024-yilda 34 mamlakatdagi 168 ta oliy ta'lim muassasasini qamrab olgan keng ko'lamli so'rov o'tkazdi. Uning natijalari davlat moliyalashtiruvini universitet daromadlarining o'rtacha 74 foizini ta'minlashda davom etayotganini ko'rsatdi; ayni paytda muassasalar xarajatlar bosimi sharoitida qo'shimcha manbalarni jalb qilishga izchil intilmoqda [3]. Xarajatlar tarkibida shaxsiy tarkib bilan bog'liq sarflar salmoqli o'rin egallaydi va umumiy xarajatning taxminan uchdan ikki qismini (63 foiz) tashkil qiladi [3].

Ta'lim tizimining kengayishi, ya'ni OECD mamlakatlarida 25-34 yoshdagilarning deyarli yarmi endilikda oliy ma'lumotga ega bo'lgani, moliyaviy resurslarga bo'lgan talabni yanada oshiradi [2]. Keltirilgan amaliy ko'rsatkichlar moliyaviy barqarorlikni ta'minlash bir vaqtning o'zida ham makr-darajadagi moliyalashtirish siyosati, ham institutsional boshqaruv qarorlari orqali hal etiladigan ko'p qirrali vazifa ekanini ko'rsatadi. Maqola ushbu vazifani strategik yondashuvlar tizimi doirasida nazariy jihatdan asoslashni maqsad qildi. Ish quyidagi izchillikda tuzildi: avval moliyaviy barqarorlik tushunchasining nazariy asoslari ko'rib chiqiladi, so'ngra tadqiqot uslubi bayon etiladi, keyin ochiq statistik manbalar asosida daromad tuzilmasi va strategik yo'nalishlar o'rganiladi, yakunda esa rivojlanayotgan ta'lim tizimlari uchun amaliy tavsiyalar shakllantiriladi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Moliyaviy barqarorlik tushunchasining zamonaviy talqini uni ikki o'lchovli qobiliyat sifatida belgilaydi: muassasa o'z faoliyatining to'liq iqtisodiy xarajatlarini qoplashi va kelajakdagi salohiyatini saqlab qolish uchun kapitalga investitsiya kirita olishi lozim [1]. Bunday talqin moliyaviy barqarorlikni oddiy byudjet muvozanatidan farqlaydi, chunki u qisqa muddatli daromad-xarajat mutanosibligini emas, balki muassasaning uzoq muddatli rivojlanish qobiliyatini nazarda tutadi.

Daromad manbalarini diversifikatsiyalash g'oyasi ilmiy adabiyotda uzoq vaqtdan beri asosiy strategik yo'nalish sifatida qaraladi. Yevropa universitetlarining daromad oqimlarini kengaytirish tajribasini o'rgangan tadqiqot davlat investitsiyasi kamayadigan sharoitda muassasalar o'z moliyaviy strategiyasini faol ravishda ishlab chiqishi zarurligini asoslab berdi; kelajakdagi barqarorlik nafaqat yetarli davlat moliyalashtiruviga, balki muqobil manbalarni o'zlashtirish uchun zarur bo'lgan institutsional avtonomiya va salohiyatga bog'liq [4].

Diversifikatsiya bilan bir qatorda samaradorlik masalasi ham mustaqil tadqiqot yo'nalishiga aylandi. Ekspertlar oliy ta'limda samaradorlikning uch o'lchovini ajratib

ko'rsatdilar: jarayonlarni soddalashtirish va resurslardan oqilona foydalanishni nazarda tutuvchi operatsion o'lcham; o'qitish va tadqiqotni tashkil etish bilan bog'liq akademik o'lcham; hamda faoliyat samarasini boshqarish va institutsional rivojlanishni ta'minlovchi strategik boshqaruv o'lchami [5]. Ushbu yondashuv samaradorlikni oddiy xarajat qisqartirishga emas, balki resurslardan yaratiladigan qiymatni oshirishga yo'naltiradi.

Rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar tajribasini umumlashtiruvchi tadqiqotlar oliy ta'limni moliyalashtirishning bir necha modelini qiyoslaydi: davlat tomonidan moliyalashtiriladigan, bozorga yo'naltirilgan, aralash va tadbirkorlik universiteti modellari. Bunday tahlillar raqamli transformatsiya, daromadni diversifikatsiyalash va davlat-xususiy sheriklik yo'nalishlarini moliyaviy barqarorlikning zamonaviy omillari sifatida ilgari suradi [6]. Institutsional darajadagi eng so'nggi empirik ma'lumotlar esa muassasalar diversifikatsiya, samaradorlik va strategik rejalashtirishni bir-birini to'ldiruvchi vositalar sifatida qo'llayotganini tasdiqlaydi [3].

METODOLOGIYA

Ish nazariy-amaliy xususiyatga ega bo'lib, qiyosiy tahlil va nazariy sintez usullariga tayanadi. Empirik asos sifatida faqat ochiq va tekshiriladigan xalqaro manbalar tanlab olindi: oliy ta'lim moliyaviy barqarorligiga bag'ishlangan hisobot [1], "Education at a Glance 2025" statistik to'plami [2] hamda 168 ta muassasani qamrab olgan institutsional so'rov natijalari [3]. Ushbu manbalarni tanlashning asosi ularning metodologik shaffofligi, keng geografik qamrovi va muntazam yangilanib turishidir.

Tahlil uch bosqichda amalga oshirildi. Birinchi bosqichda daromad va xarajat tuzilmasiga oid raqamli ko'rsatkichlar tizimlashtirildi. Ikkinchi bosqichda mamlakatlar va manbalar kesimidagi farqlar qiyosiy tarzda solishtirildi. Uchinchi bosqichda ajratib olingan strategik yo'nalishlar yagona konseptual model doirasida umumlashtirildi. Miqdoriy ma'lumotlar asl manbalardagi ko'rinishida keltirildi va hech qanday taxminiy qiymat kiritilmadi; har bir raqam matnda o'z manbasiga havola bilan mustahkamlandi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Yevropa universitetlarining daromad tuzilmasi moliyaviy barqarorlikning amaldagi holatini aniq aks ettiradi. 1-jadvalda 2024-yilgi institutsional so'rov natijalari bo'yicha o'rtacha daromad tarkibi keltirilgan.

1-jadval

Yevropa universitetlari daromadining o'rtacha tuzilmasi (2024-yil)¹

Daromad manbasi	Ulushi, foizda
Asosiy davlat moliyalashtiruvi (milliy/mintaqaviy)	59
Raqobat asosidagi davlat moliyalashtiruvi	10
Xalqaro davlat moliyalashtiruvi (shu jumladan Yevropa Ittifoqi)	5
Mahalliy talabalar badali	11
Xorijiy talabalar badali	2
Biznes bilan shartnomalar	6
Xizmatlardan olingan daromad	1
Homiylik mablag'lari	2

¹ Manba: Yevropa universitetlari assotsiatsiyasining institutsional so'rovi, 2024 [3].

Boshqa manbalar	4
-----------------	---

1-jadval ko'rsatishicha, davlat moliyalashtiruv (asosiy, raqobatbardosh va xalqaro qismlar birgalikda) daromadning taxminan to'rt dan uch qismini ta'minlaydi, xususiylar manbalar esa qolgan ulushni tashkil qiladi. Ushbu tarkib o'n yildan ortiq davr mobaynida nisbatan barqaror saqlanib qoldi: davlat moliyalashtiruvining ulushi 2009-yildagi 72,8 foizdan 2024-yilda 69 foizga o'zgardi, xususiylar manbalar salmog'i esa sezilarli oshmadi [3]. Barqarorlikning muhim jihati shundaki, raqobat asosidagi moliyalashtiruvning o'sishi asosiy davlat mablag'lari hisobidan bo'lmadi — ikkala manba ham parallel ravishda kengaydi [3].

Makr-daraja ma'lumotlari ushbu manzarani to'ldiradi. OECD tizimida oliy ma'lumot oluvchi talabalarning o'rtacha 81 foizi davlat tomonidan moliyalashtiriladigan muassasalarda tahsil oladi [1]. Ayni vaqtda davlat mablag'lari ulushi mamlakatlar bo'yicha keng farqlanadi; farqlanish har bir tizimning o'ziga xos moliyalashtirish tanloviga bog'liq. 2-jadval bu farqlarni tanlangan mamlakatlar misolida ko'rsatadi.

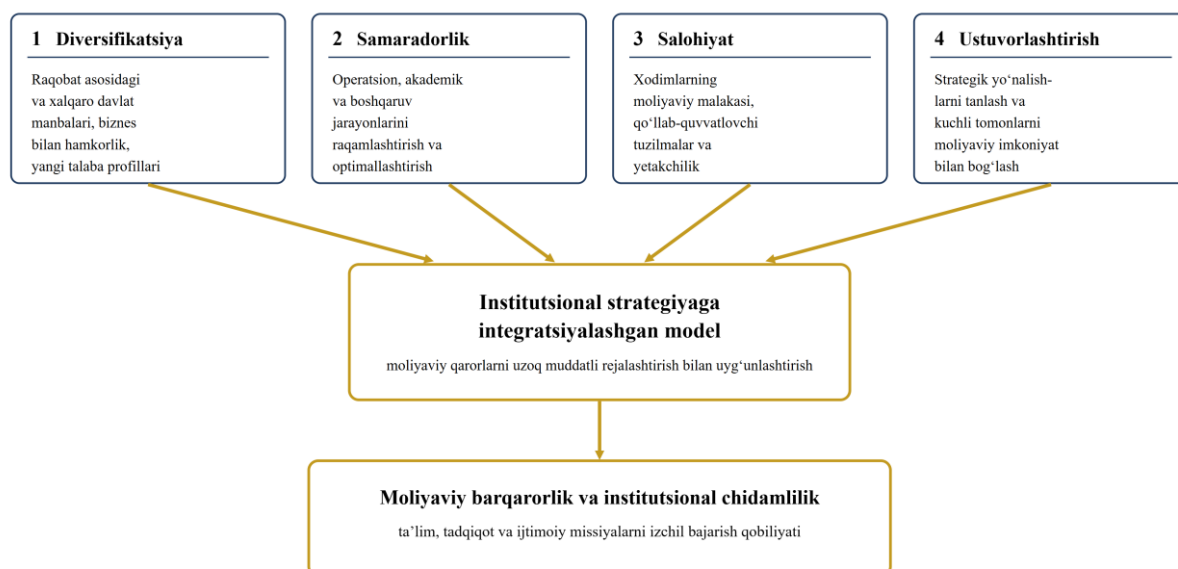
2-jadval

Oliy ta'limda davlat moliyalashtiruv ulushining mamlakatlararo farqlanishi[2]

Mamlakat	Davlat mablag'lari ulushi, foizda
Norvegiya	94
Chili	47
Buyuk Britaniya	43

Norvegiya kabi an'anaviy davlat moliyalashtiruviga tayanadigan tizimlarda davlat ulushi 94 foizni tashkil etsa, Chili va Buyuk Britaniyada xususiylar manbalar salmog'i sezilarli darajada yuqori [2]. Bolgariya va Ruminiya kabi ayrim mamlakatlarda so'nggi yillarda davlat ulushi o'n foiz punktdan ortiq oshdi [2]. Bunday xilma-xillik yagona to'g'ri model yo'qligini, har bir tizim o'z sharoitiga mos moliyalashtirish tarkibini shakllantirishini ko'rsatadi. Muhim natija shundaki, yuqori xususiylar xarajat o'z-o'zidan ta'lim imkoniyatlarini cheklamaydi: rivojlangan talaba qo'llab-quvvatlash tizimlariga ega mamlakatlar yuqori qamrovni saqlab qoladi [2].

Amaldagi tuzilma va uning barqarorligi to'rtta o'zaro bog'liq strategik yo'nalish orqali mustahkamlanadi. Ushbu yo'nalishlar yig'indisi 1-rasmda integratsiyalashgan model shaklida umumlashtirildi.



1-rasm. Moliyaviy barqarorlikni ta'minlashning integratsiyalashgan modeli².

Birinci yo'nalish daromad manbalarini diversifikatsiyalashdir. Institutsional ma'lumotlarga ko'ra, diversifikatsiyaning ustuvor yo'nalishlari sifatida avvalo milliy va Yevropa darajasidagi raqobat asosidagi davlat moliyalashtiruv, so'ngra biznes va sanoat bilan shartnomalar belgilanadi [3]. Muassasalarning uchdan biri qo'shimcha mablag' jalb qilish uchun jamg'arma tipidagi tuzilma tashkil etgan, ko'pchilik esa ilmiy natijalarni tijoratlashtirish, intellektual mulkni boshqarish va bilim transferi orqali daromad yaratish imkoniyatlarini kengaytirmoqda [3]. Amerika oliy ta'limi tajribasini o'rgangan tahlillar diversifikatsiyani zamonaviy sharoitda tanlov emas, balki zaruriyat sifatida ta'riflaydi va o'quv to'lovlariga haddan tashqari bog'liqlikni kamaytirishni tavsiya etadi [7].

Ikkinchi yo'nalish samaradorlikni oshirishdir. Ushbu strategiya so'rovda ishtirok etgan har o'nta muassasadan to'qqiztasi uchun strategik ustuvorlikka ega [3]. Operatsion boshqaruvda raqamlashtirish yetakchi vosita bo'lib, muassasalarning 85 foizi uni samaradorlikni oshiruvchi omil sifatida qayd etdi; bo'sh maydonlarni optimallashtirish, xaridlarni markazlashtirish va umumiy xizmatlar ham keng qo'llanadi [3]. Strategik boshqaruv o'lchamida strategik rejalashtirish (88 foiz) va xodimlarni rivojlantirish deyarli barcha muassasalarda joriy etilgan [3]. Samaradorlikni qiymat yaratish nuqtai nazaridan talqin qilish uni institutsional rivojlanishning tabiiy qismiga aylantiradi [5].

Uchinchi yo'nalish institutsional salohiyatni mustahkamlashdir. Hech bir strategiya qo'llab-quvvatlovchi tuzilmalar va malakali xodimlarsiz to'liq samara bermaydi. Muassasalarning 80 foizida rahbariyat moliyaviy tayyorgarlik imkoniyatiga ega bo'lsa-da, moliyaviy barqarorlik madaniyatini shakllantiruvchi maxsus o'quv dasturini muassasalarning 53 foizi taklif etadi [3]. Muqobil daromad manbalarining tabiatini realistik baholash ham salohiyatning bir qismidir: o'quv to'lovlari, davlat mablag'lari, ilmiy grantlar va xayriyadan tashqari manbalar o'rtacha muassasa daromadining beshdan bir qismidan kamrog'ini tashkil qiladi va asosiy manbalar o'rnini bosa olmaydi, biroq umumiy barqarorlikka sezilarli hissa qo'shadi [8].

² Manba: muallif ishlanmasi, [3] va [5] asosida.

To'rtinchi yo'nalish strategik ustuvorlashtirishdir. Muassasa o'z kuchli tomonlarini aniqlab, akademik ustuvorliklarni moliyaviy imkoniyatlar bilan uyg'unlashtiruvchi izchil strategiya ishlab chiqadi [3]. Moliyaviy barqarorlikni alohida texnik vazifa sifatida emas, balki institutsional strategiyaning ajralmas qismi sifatida qarash samarali boshqaruvning asosiy shartidir. Moliyaviy qarorlarni uzoq muddatli rejalashtirish, risklarni baholash va tendensiyalar tahlili bilan bog'lash muassasaga tashqi o'zgarishlarga oldindan moslashish imkonini beradi [3].

Keltirilgan to'rt yo'nalish bir-birini to'ldiradi va yagona tizim sifatida ishlaganda eng yuqori natijani beradi. Diversifikatsiya yangi resurslarni jalb qiladi, samaradorlik mavjud resurslardan yaratiladigan qiymatni oshiradi, salohiyat esa bu jarayonlarni boshqarish qobiliyatini ta'minlaydi, strategik ustuvorlashtirish barcha harakatlarni umumiy maqsad atrofida jamlaydi. Natijada muassasa moliyaviy chidamlilikka erishadi va o'z missiyalarini izchil bajarish qobiliyatini saqlab qoladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tahlil oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligi erishsa bo'ladigan va boshqariladigan holat ekanini ko'rsatdi. Yevropa tajribasi davlat moliyalashtiruvni ustuvor bo'lib qolgan sharoitda ham muassasalar raqobatbardosh, xalqaro va xususiy manbalar hisobiga o'z moliyaviy asosini muvaffaqiyatli mustahkamlab borayotganini tasdiqlaydi. So'nggi besh yilda ko'pchilik muassasalarda asosiy va raqobat asosidagi davlat moliyalashtiruvining o'sgani bu jarayon ijobiy yo'nalishda kechayotganini bildiradi.

Rivojlanayotgan ta'lim tizimlari, jumladan mintaqaviy oliy ta'lim muassasalari uchun quyidagi amaliy tavsiyalar shakllantirildi. Birinchidan, diversifikatsiya strategiyasini raqobat asosidagi va xalqaro moliyalashtiruvni jalb qilish salohiyatini oshirishdan boshlash maqsadga muvofiq, chunki institutsional ma'lumotlar aynan bu manbalarni eng istiqbolli deb belgilaydi. Ikkinchidan, samaradorlikni oshirishda raqamlashtirishga ustuvorlik berish tavsiya etiladi, zero u eng keng tan olingan va nisbatan tez natija beradigan vositadir.

Uchinchidan, moliyaviy malakani rivojlantirish va qo'llab-quvvatlovchi tuzilmalar tashkil etish orqali institutsional salohiyatni oldindan mustahkamlash lozim, chunki strategiyalar samarasi aynan shu salohiyatga bog'liq. To'rtinchidan, moliyaviy barqarorlikni alohida vazifa sifatida emas, balki muassasaning umumiy strategik rejasiga singdirilgan tarkibiy qism sifatida shakllantirish o'zini oqlaydi. Beshinchidan, muqobil daromad manbalarini realistik baholab, ularni asosiy manbalarni to'ldiruvchi vosita sifatida qo'llash barqarorlikni yanada mustahkamlaydi.

Moliyaviy barqarorlik diversifikatsiya, samaradorlik, salohiyat va strategik ustuvorlashtirishni yagona modelga birlashtirgan muassasalarda eng ishonchli ta'minlanadi. Bunday integratsiyalashgan yondashuv oliy ta'lim muassasalariga o'zgaruvchan iqtisodiy sharoitda ham o'z ta'lim, ilmiy va ijtimoiy missiyalarini yuqori darajada bajarish imkonini beradi [1].

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. OECD. The Financial Sustainability of Higher Education: Insights from Policy in OECD Countries. OECD Publishing, Paris, 2025.

https://www.oecd.org/en/publications/the-financial-sustainability-of-higher-education_f544ccfe-en.html

2. OECD. Education at a Glance 2025: OECD Indicators. How is tertiary education financed? OECD Publishing, Paris, 2025. https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en/full-report/how-is-tertiary-education-financed_2845d742.html

3. Bennetot Pruvot E., Estermann T., Popkhadze N. Financially Sustainable Universities: State of Play and Strategies for Future Resilience. European University Association, Brussels, 2025. https://www.eua.eu/images/Funding_briefing_final.pdf

4. Estermann T., Bennetot Pruvot E. Financially Sustainable Universities II: European Universities Diversifying Income Streams. European University Association, Brussels, 2011. <https://eua.eu/downloads/publications/financially%20sustainable%20universities%20ii%20-%20-%20european%20universities%20diversifying%20income%20streams.pdf>

5. Estermann T., Kupriyanova V. Efficiency, Effectiveness and Value for Money at Universities. European University Association, Brussels, 2019. <https://www.eua.eu/publications/reports/efficiency-effectiveness-and-value-for-money-at-universities.html>

6. Ensuring the Financial Sustainability of Higher Education Institutions: Strategic Directions, Global Trends, and Policy Implications. Innovation Science and Technology, 2025. <https://ist-journal.uz/index.php/IST/article/view/412>

7. rpk GROUP. The Financial Sustainability Equation: Revenue Diversification and Spending in Higher Education. 2025. <https://rpkgroup.com/the-financial-sustainability-equation-revenue-diversification-and-spending-in-higher-education/>

8. EAB. 4 Higher Ed Alternative Revenue Ideas That Won't Deliver and What Actually Will. 2026. <https://eab.com/resources/blog/strategy-blog/higher-ed-alternative-revenue-ideas-that-will-deliver/>

Copyright: © 2026 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution- 4.0 International License (CC - BY 4.0)

