

**TASHKENT INTERNATIONAL UNIVERSITY  
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
DSc 22/29.12.2023.I.175.01 RAQAMLI ILMIY KENGASHI**

---

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**KARLIBAYEVA GULSHAT XOJABAYEVNA**

**OLIY TA'LIM MUASSASALARINI MOLIYALASHTIRISH  
USLUBIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit**

**Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Toshkent shahri – 2025-yil**

**Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора наук (DSc)  
по экономическим наукам**

**Contents of dissertation abstract of the Doctor on Economical Sciences (DSc)**

**Karlibayeva Gulshat Hojabayevna**

Oliy ta’lim muassasalarini moliyalashtirish uslubiyotini takomillashtirish..... 3

**Карлибаева Гулшат Хожабаевна**

Совершенствование методологии финансирования высших учебных заведений ..... 33

**Karlibaeva Gulshat Khojabayevna**

Improving the methodology of financing higher education institutions ..... 67

**E’lon qilingan ishlar ro’uxati**

Список опубликованных работ

List of published works..... 73

**TASHKENT INTERNATIONAL UNIVERSITY  
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
DSc 22/29.12.2023.I.175.01 RAQAMLI ILMIY KENGASHI**

---

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**KARLIBAYEVA GULSHAT XOJABAYEVNA**

**OLIY TA'LIM MUASSASALARINI MOLIYALASHTIRISH  
USLUBIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit**

**Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Toshkent shahri – 2025-yil**

Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiya vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2025.2.DSc/Iqt909 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya ishi Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida bajarilgan.  
Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz) Ilmiy kengash veb-sahifasi ([www.tiu.uz](http://www.tiu.uz)) va «Ziyonet» axborot-ta'lim portali ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz))ga joylashtirilgan.

**Ilmiy maslahatchi:** **Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:** **Burxanov Aktam Usmanovich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Sherov Alisher Bakbergenovich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Ishmanova Dinora Nurmamadovna**  
iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

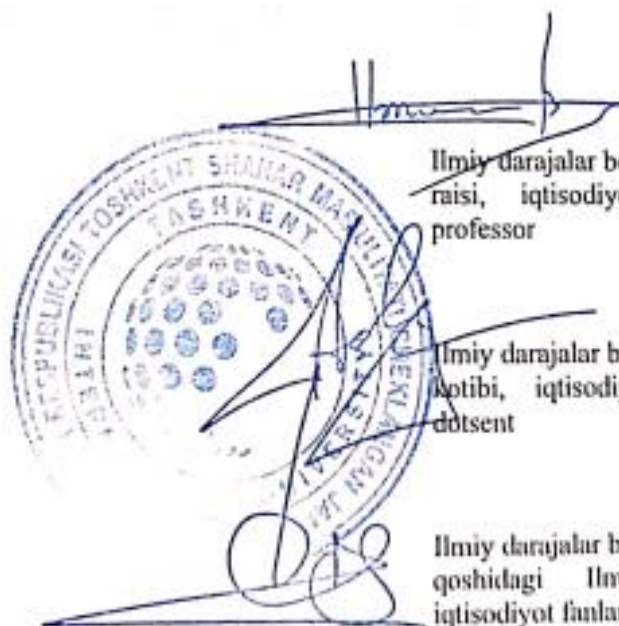
**Yetakchi tashkilot:** **Samarqand iqtisodiyot va servis instituti**

Dissertatsiya himoyasi Tashkent International University huzuridagi DSc.22/29.12.2023.1.175.01 raqamli Ilmiy kengashning 2025 yil «18» 10 kuni soat 10<sup>00</sup> dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil:100114, Toshkent shahri, Kichik xalqa yo'li ko'chasi, 7 uy. Tel.: (99895) 131-55-55, faks: (99895) 131-55-55, e-mail: [info@tiu.uz](mailto:info@tiu.uz).

Dissertatsiya bilan Tashkent International Universityning Axborot-resurs markazida tanishish mumkin ( 92 raqami bilan ro'yxatga olingan). (Manzil: 100114, Toshkent shahri Kichik xalqa yo'li ko'chasi, 7 uy. Tel.: (99895) 131-55-55, faks: (99895) 131-55-55, e-mail: [info@tiu.uz](mailto:info@tiu.uz)).

Dissertatsiya avtoreferati 2025 yil «26» 09 kuni tarqatildi.

2025 yil «02» 08 dagi «47» raqamli reyestr bayonnomasi).



**N.X. Jumayev**  
Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash  
raisi, iqtisodiyot fanlari doktori,  
professor

**A.T. Absalamov**  
Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash  
kotibi, iqtisodiyot fanlari doktori,  
dotsent

**D.A. Raxmonov**  
Ilmiy darajalar beruvchi Ilmiy kengash  
qoshidagi Ilmiy seminar raisi,  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

## KIRISH (fan doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahondagi rivojlangan davlatlar tajribasiga ko'ra, oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirishning samarali yondashuvlari ularning mustaqilligini mustahkamlash, barqarorligi va innovatsion rivojlanishiga xizmat qilmoqda, bu esa universitetlarni moliyalashtirish metodologiyasini xalqaro tajriba va milliy modellarni ishlab chiqishni hisobga olgan holda qayta ko'rib chiqish zarurligini ta'kidlaydi. Moliyalashtirish tizimi Yevropa mamlakatlarida sezilarli darajada farqlanadi: Germaniya, Fransiya, Finlyandiya, Norvegiya, Avstriya va Polshada oliy ta'lim to'liq davlat tomonidan moliyalashtirilsa, Niderlandiya va Italiyada qisman moliyalashtiriladi; Norvegiyada ta'lim hamma uchun bepul bo'lib qoladi. Oliy ta'limga davlat xarajatlari darajasi turlicha: Norvegiyada - YAIMning 1,7%, Finlyandiyada - 1,6%, Germaniyada - 1,2%, AQShda - 0,9%, bu yerda xususiy moliyalashtirish muhim rol o'ynaydi. O'zbekistonda 2024 yil holatiga ko'ra oliy ta'limga davlat xarajatlari YaIMning 0,4-0,45 %ni tashkil etadi, bu esa ta'limga investitsiyalarni oshirish salohiyatidan dalolat beradi.

Jahon amaliyoti shuni ko'rsatmoqdaki, oliy ta'lim muassasalari moliyalashtirishni rivojlantirish va barqarorligini ta'minlashda zamonaviy moliyaviy vositalarni tatbiq etish, moliyaviy boshqaruvda innovatsion yondashuvlarni joriy etish hal qiluvchi ahamiyat kasb etmoqda. Yetakchi universitetlar o'z moliyaviy modellarini an'anaviy davlat mablag'lariga qaramlikdan chiqarib, ko'p kanalli moliyalashtirish tizimiga o'tmoqda. Bu tizimda davlat byudjeti, xususiy sektor investitsiyalari, to'lov-kontrakt asosidagi daromadlar, xalqaro grantlar, xayriya fondlari va tadqiqot loyihalaridan olinadigan mablag'lar o'zaro uyg'unlashtirilgan holda faoliyat ko'rsatadi. Davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini rivojlantirish orqali universitetlar infratuzilmani yangilash, innovatsion laboratoriyalar va texnoparklar tashkil etish, ilmiy tadqiqot loyihalarini amalga oshirish sohalarida xususiy investorlar bilan hamkorlikni kengaytirayotgani kuzatilmoqda. Ayniqsa, tarmoq universitetlari va korporativ hamkorlar bilan tuzilayotgan strategik ittifoqlar ta'lim sifati va mazmunini bozor talablariga muvofiqlashtirishga xizmat qilmoqda. Bundan tashqari, samaradorlikka asoslangan moliyalashtirish modellarining joriy etilishi orqali ta'lim va ilmiy natijalarga qarab resurslar taqsimlanmoqda. Bu esa universitetlar o'rtasida raqobat muhitini kuchaytirib, strategik samaradorlikni oshirishga olib kelmoqda. Universitetlar o'z imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda xayriya fondlari, endowmentlar va kraudfanding platformalari orqali moliyaviy mustaqillikni mustahkamlashga intilmoqda. Bu kabi mablag' yig'ish mexanizmlari, ayniqsa, yetuk bitiruvchilar, mahalliy jamiyat va nodavlat tashkilotlar bilan aloqalarni kuchaytirishga xizmat qiladi.

O'zbekistonda oliy ta'lim muassasalarining moliyalashtirishni rivojlantirish xalqaro tajriba va milliy xususiyatlarni o'zida mujassam etgan ilmiy asoslangan yondashuvlardan foydalanishni taqozo etadi. Joriy vazifalar qatoriga moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish, natijaga yo'naltirilgan modellarni joriy etish, universitetlar faoliyati samaradorligini tahlil qilish va xususiy

sektor va xalqaro fondlar bilan hamkorlikni rasmiylashtirish kiradi. Davlatimiz tomonidan oliy ta'limga ustuvor ahamiyat qaratilayotganiga va byudjetdan ajratiladigan mablag'larning 2020-yildagi 2,3 trln. so'mdan 2024-yilda 5,5 trln. so'mgacha o'sishiga qaramay, ularning YaIMdagi ulushi nisbatan pastligicha qolmoqda – 2020-yildagi 0,27 %dan 0,36-0,38 % gacha, bu esa 2024-yilda inson kapitaliga bo'lgan investitsiyalar ehtiyojini yanada oshirishdan dalolat beradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yilning 10-oktyabrdagi PQ-3355-sonli «Oliy ta'limni rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida»gi Prezident qarori, 2020-yil 19-martdagi PQ-4889-sonli «Oliy ta'limni rivojlantirish va innovatsion ta'lim tizimini shakllantirish to'g'risidagi» Prezident qarori, 2021-yil 22-yanvardagi PQ-4974-sonli «Oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish va tartibga solish mexanizmlarini takomillashtirish to'g'risidagi» Prezident qarori, 2022-yil 11-mayda qabul qilingan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi 261-sonli «Oliy ta'lim muassasalari uchun oliy ta'lim sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlar» to'g'risidagi qarori, 2022-yil 6-iyuldagi PQ-307-son «2022-2026-yillarda O'zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasini amalga oshirish bo'yicha tashkiliy chora-tadbirlar to'g'risida»gi qarori, 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son «2022-2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida»gi farmoni hamda mazkur faoliyatga tegishli boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi.** Mazkur dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. «Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy-axloqiy hamda madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish» ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

**Dissertatsiya mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi.** Oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish uslubiyotini takomillashtirishga bag'ishlangan ilmiy-amaliy tadqiqotlar xalqaro tashkilotlar, jahondagi yetakchi universitet va markazlar tomonidan amalga oshirilmoqda, jumladan, UNESCO<sup>1</sup> (Higher Education in a Changing World), OECD<sup>2</sup> (Organisation for Economic Co-operation and Development), European Commission<sup>3</sup> - Education and Training, Asian Development Bank Institute<sup>4</sup>, University of Oxford<sup>5</sup>, Harvard University<sup>6</sup>, Maastricht University<sup>7</sup>, Rossiya Milliy tadqiqot universiteti «Oliy iqtisod maktabi»<sup>8</sup>, Rossiya prezidenti huzuridagi xalq xo'jaligi va davlat xizmati akademiyasi<sup>9</sup>, Moskva davlat universiteti<sup>10</sup>, Rossiya Fanlar akademiyasi Iqtisodiyot instituti<sup>11</sup> tomonidan olib borilgan.

---

<sup>1</sup> UNESCO (Higher Education in a Changing World), <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000203185>

<sup>2</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development, <https://www.oecd.org/en.html>

<sup>3</sup> EC Education and Training, [https://commission.europa.eu/topics/education-and-training\\_en](https://commission.europa.eu/topics/education-and-training_en)

<sup>4</sup> ADB Institute, <https://www.adb.org/adbi/main>

<sup>5</sup> University of Oxford, <https://www.ox.ac.uk/>

<sup>6</sup> Harvard University, <https://www.harvard.edu/>

<sup>7</sup> Maastricht University, <https://www.maastrichtuniversity.nl/>

<sup>8</sup> Rossiya Milliy tadqiqot universiteti «Oliy iqtisod maktabi», <https://www.hse.ru/>

<sup>9</sup> RANXiGS, <https://lib.ranepa.ru/ru/>

<sup>10</sup> Moskva davlat universiteti, <https://msu.uz/>

<sup>11</sup> RAN iqtisodiyot instituti, <https://inecon.org/>

Oliy ta'lim muassasalari moliyalashtirish ulubiyotini takomillashtirishga bo'yicha jahonda amalga oshirilgan ilmiy tadqiqotlarda qator, jumladan, quyidagi ilmiy natijalar olingan:

xalqaro darajada oliy ta'limda moliyalashtirish, hisobdorlik va sifat kafolati bo'yicha uslubiy tavsiyalar ishlab chiqilgan (CHEA - Council for Higher Education Accreditation <sup>12</sup> (USA); Yevropa universitetlarining moliyaviy mustaqilligi, avtonomiyasi va ta'lim sifatini oshirish metodikasi ishlab chiqilgan (EUA - European University Association <sup>13</sup>); Oliy ta'limda moliyalashtirish va sifatni ta'minlash mezonlarini belgilab bergan. (INQAAHE - International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education <sup>14</sup>); Ta'lim sohasida moliyaviy barqarorlik, o'qituvchilar huquqlari himoyalash va investitsiyalarni jalb etish mexanizmi ishlab chiqilgan (Education International); Oliy ta'limda tenglik va moliyalashtirishga oid tadqiqotlar va grant dasturlarini yaratgan. (Lumina Foundation); Ta'lim sifatini baholash, moliyalashtirish modellari, universitetlarning moliyaviy ko'rsatkichlari tahlilini amalga oshirgan (Times Higher Education (THE) & QS Intelligence Unit).

Xalqaro amaliyot ko'rsatishicha, oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy resurslarni boshqarishning nazariy hamda metodologik asoslarini takomillashtirish bo'yicha quyidagi ustuvor yo'nalishlarda tadqiqotlar olib borilmoqda. Xususan, oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqilligini kengaytirish, byudjet mablag'larini mustaqil taqsimlash va daromad manbalarini diversifikatsiya qilish; natijaga yo'naltirilgan moliyalashtirish, ta'lim va ilmiy faoliyat samaradorligiga qarab resurs taqsimotini amalga oshirish va KPI asosida moliyalashtirish mexanizmlari, xususi sektor bilan sheriklik, faol byudjetlashtirish va moliyaviy rejalashtirish, moliyaviy shaffoflik va hisobdorlikni oshirish, raqamlashtirish va moliyaviy axborot tizimlari joriy etish, xalqaro moliyaviy standartlarga moslashuv bo'yicha tadqiqotlar olib borilmoqda.

**Muammoning o'rganilganlik darajasi.** Oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish uslubiyotini takomillashtirishning kontseptual asoslari, iqtisodiy mohiyati va uning ahamiyati bo'yicha bir qator xorijiy moliyachi olimlar, jumladan, Martin Trou, Yurgen Enders, Dj.K.Van Xorn, Meri Kanning, Dj.M.Vaxovich, Yu.Brigxem, V.V.Chexa<sup>15</sup>, V.M.Filippov, K.A.Belokrilov, L.Gapenski, I.A.Blank, G.A.Lukichev, I.Ya.Lukasevich, V.V.Kovalev<sup>16</sup> va boshqalarning ilmiy asarlarida

---

<sup>12</sup> CHEA - Council for Higher Education Accreditation (USA), <https://www.chea.org/>

<sup>13</sup> European University Association, <https://www.eua.eu/>

<sup>14</sup> International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education, <https://www.inqaahe.org/>

<sup>15</sup> Martin Trow. Twentieth-Century Higher Education: Elite to Mass to Universal. Johns Hopkins University Press. 2010. 640 b. Jürgen Enders. Higher Education in a Globalising World: International Trends and Mutual Observation. Springer, Higher Education Dynamics. 2002.362 b. Dj. K. Van Xorn.Osnovi upravleniya finansami: [Per. s angl.]. - Moskva: Finansi i statistika, 1997. - 799 b. Mary Canning Higher Education Financing in the New EU Member States. Washington, D.C.: The World Bank, 2007 219 b. Vaxovich Dj.M. Osnovi finansovogo menedjmenta. Izdatelstvo: Vilyams.2011. 1232 s. Yu.Brigxem.Finansoviy menedjment. Piter. 2016. 978-5-496-00117-5, 978-5-496-02423-5. <https://www.livelib.ru/author/112750/top-yudzhin-f-brighem>. Chexa V. V. Finansirovaniye vysshego obrazovaniya v Rossii. Uchebnoye posobiye. M: .Izd. Yustitsinform, 2018. 222 b.

<sup>16</sup> Filippov V.M Системы финансирования высшего образования в зарубежных странах. Учебное пособие. - М.: RUDN, 2008. – 194 с. K. A. Belokrilova.Obshestvenniy vibor i gosudarstvennyye rasxodi. Uchebnoye posobiye.- Yujniy Federalnyy Universitet. 2023. 184 str. Gapenski L. Finansovyy menedjment. Uchebnik. Prospekt. 2017. 1184b. Blank I. A. Osnovi finansovogo menedjmenta. Uchebnik.- Nika-Sentr.2019. 1100 s. Lukichev G.A. Sistemi

o'rgangan. Oliy ta'lim muassasalari moliyasi masalalariga oid mamlakatimiz iqtisodchi olimlari S.S.G'ulomov, S.M.Buzrukxonov, T.S.Malikov, N.X.Jumayev, M.Saidov B.E.Toshmurodova, N.E.Jiyanova, M.M.Tashxodjeyev, O.O.Olimjonov, S.E.Elmirzayev, A.Burxanov, O.N. Xamdamov, M.P.Eshov, Sh.A.Yakubov, A.Xojayev, N.R.Tursunovalarning<sup>17</sup> ilmiy tadqiqot ishlarida o'rganilgan.

A.A.Maxmudovning ilmiy ishlarida oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy resurslarni shakllantirish va boshqarish mexanizmini takomillashtirish masalalariga nazariy yondashuv amalga oshirilgan, oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy resurslarni boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish bilan bog'liq iqtisodiy munosabatlar bayon etilgan<sup>18</sup>.

O'zbekistonlik olimlar N.X.Jumayev va D.A.Raxmonovning ilmiy tadqiqotlarida oliy ta'lim tizimini moliyalashtirishda ta'lim kreditining amal qilish, uning o'ziga xosliklari, afzalliklari va murakkabliklari ko'rib o'tilgan<sup>19</sup>.

M.M.Tashxodjeyev tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda ta'lim to'lovi summasining qat'iy belgilanishi oliy ta'lim muassasalari o'rtasida raqobat muhitini shakllantirishiga olib kelishi masalalari ko'rib o'tilgan<sup>20</sup>.

Biroq oliy ta'lim moliyalashtirish masalalari ularning ilmiy tadqiqotlarida ko'rib o'tilmagan. Shularni e'tiborga olgan holda ushbu tadqiqot ishida alohida ilmiy yo'nalish sifatida kompleks tadqiq etilishi tanlangan mavzuning dolzarbligini anglatadi.

### **Dissertatsiya tadqiqotining oliy ta'lim muassasasi ilmiy-tadqiqot ishlari**

---

finansirovaniya visshego obrazovaniya v zarubejnix stranax: Uchebnoye posobiye. M. RUDN. 2019. 194 s., Lukasevich, I. Ya. Finansoviy menedjment: uchebnik i praktikum dlya vuzov / I. Ya. Lukasevich. - 4-e izd., pererab. i dop. - Moskva: Izdatelstvo Yurayt, 2025. - 680 s. V. V Kovaleva. «Finansi organizatsiy. Uchebnik. Prospekt.2018. 352 str.

<sup>17</sup> G'ulomov S va boshqalar. Intellektual iqtisodiyotda samaradorlik omillari//O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi. Toshkent, 2015. - №6. – B.38-41. Buzrukxonov «Innovatsion iqtisodiyotga o'tish sharoitida oliy ta'limni moliyalashtirishni takomillashtirish» mavzusidagi iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya ishi avtoreferati. 2022y, T.S.Malikov. Moliya.Darslik. Noshir. 2011, 712b., Jumayev N.X. O'zbekistonda ta'lim tizimini moliyalashtirishda ta'lim kreditining o'ziga xos xususiyatlari. / «Xalqaro moliya va hisob» ilmiy elektron jurnali. № 2, aprel, 2018. 1-10b. Toshmurodova B.E. Jiyanova N.E. «Innovatsiya faoliyatni moliyaviyrag'batlantirish». O'quv qo'llanma. - T.: IQTISOD-MOLIYA, 2006. - 110b, Tashxodjeyev M. M. Oliy ta'lim tizimini moliyalashtirishda davlatning roli. «Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar» ilmiy elektron jurnali. № 2, mart-aprel, 2021 yil.43b., O.O.Olimjonov va boshqalar. Moliya asoslari. Darslik.T.-Sharq.2018.804b., S.E. Elmirezayev «Davlat-xususiy sheriklik munosabatlarining ilg'or xorij tajribalari va mamlakatimizda qo'llash istiqbollari»/ Xalqaro moliya va hisob» ilmiy elektron jurnali. №6.2019..10b. A. Burkhanov, ON Hamdamov - T.:»Innovative development publishing house», 2020, 17b. M.P. Eshov Oliy ta'lim muassasalarida tijoratlashtirish jarayonlari va texnologiyalar transferini shakllantirish./ Economics and Innovative Technologies. 2024. 143-146. Yakubov Sh. A. Oliy ta'lim muassasalari moliyaviy faoliyatini samarali boshqarish yo'llari./ Economics and Innovative Technologies, №1, 104–110. [https://doi.org/10.55439/EIT/vol12\\_iss1/564](https://doi.org/10.55439/EIT/vol12_iss1/564), Xojayev A. Oliy talim muassasalarining moliyaviy barxarorligini ta'minlashda byudjetdan tashqari mablag'larning shakllanishi, o'rni va ularning tahliliy jihatlari./Ijtimoiy-gumanitarniy fanlarning dolzarb muammolari. <https://doi.org/10.47390/A1342V3I4Y2023N07>, N.R. Tursunova.Xalqaro kapital bozoridan moliyaviy resurslar jalb qilishning zamonaviy shakli./ Xalqaro moliya va hisob. № 4 (8) 2017.26b.

<sup>18</sup> A.A.Maxmudov. Mahalliy oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy resurslarni boshqarishga nazariy yondashuv // Academic research in educational sciences, 2021

<sup>19</sup> Jumaev N.X., Rahmonov D.A. Oliy ta'lim olishni xususiy manbalardan moliyalashtirish: nazariya va amaliyot [Private funding for higher education: theory and practice]. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar – Economy and innovative technologies, 2018, September-October, no. 5. 9.

<sup>20</sup> Oliy ta'lim tizimini moliyalashtirishda davlatning roli // «Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar» ilmiy elektron jurnali. № 2, mart-aprel, 2021 yil

**rejalari bilan bog'liqligi.** Dissertatsiya ishi Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining ilmiy-tadqiqot ishlari rejasi bilan bog'liq holda bajarilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** oliy ta'lim moliyalashtirish uslubiyotini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy-uslubiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

**Tadqiqotning vazifalari** quyidagilardan iborat:

Oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirishning ijtimoiy-iqtisodiy mazmuni va zamonaviy konsepsiyalarini aniqlash;

Zamonaviy sharoitlarda oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirishning tashkiliy-huquqiy asoslari va prinsiplarini o'rganish;

Oliy ta'lim muassasalari moliyaviy resurslari shakllanish tizimini boshqarish amaliyotining tahlilini amalga oshirish;

Oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirishning zamonaviy funksional elementlari va ulardan foydalanish samaradorligini aniqlash;

Oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish tizimidagi mavjud muammolar va ularni bartaraf qilishning istiqbolli yo'nalishlarini ishlab chiqish;

Oliy ta'lim tizimini moliyaviy salohiyatini zamonaviy moliyaviy instrumentlar yordamida yanada yuksaltirish yo'llarini o'rganish;

«Universitet 4.0» formatidagi universitet faoliyatini diversifikatsiyalash sharoitida yangi moliyaviy modelini shakllantirish istiqbollarini aniqlash;

Akademik faoliyatni raqamlashtirish-universitetlar moliyaviy salohiyatini yuksaltirish yo'llarini o'rganish;

Universitetlar xalqaro raqobatbardoshligini oshirish orqali xorijiy investitsiyalar va grantlarni keng jalb qilishning istiqbolli yo'nalishlariga aniqlik kiritish;

Oliy ta'lim muassasalari moliyalashtirish metodologiyasini takomillashtirishga qaratilgan taklif va tavsiyalarni tizimlashtirishdan iborat.

**Tadqiqotning obyekti** sifatida O'zbekistonda faoliyat ko'rsatayotgan oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy munosabatlari tizimi tanlangan.

**Tadqiqotning predmeti** oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish jarayonida yuzaga keladigan moliyaviy munosabatlar tashkil etadi.

**Tadqiqotning usullari.** Dissertatsiya ishida tahlil va sintez qiyosiy va iqtisodiy tahlil, statistik tahlil, taqqoslash hamda iqtisodiy-matematik modellash, iqtisodiy tahlil, koeffitsiyent orqali baholash, istiqbolli prognozlash usullaridan keng foydalanilgan.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish uslubiyotini takomillashtirish doirasida davlat-xususiy sheriklik mexanizmi asosida ta'lim infratuzilmasini loyihalash, moliyalashtirish, qurish, foydalanish va belgilangan muddatdan so'ng davlat balansiga o'tkazishni nazarda tutuvchi barqaror moliyalashtirish modeli taklif etilgan;

oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini oshirish, samaradorlikni rag'batlantirish va ilmiy faollikni kuchaytirishda byudjet mablag'lari va to'lov-kontrakt tushumlaridan tashqari, reyting va natijaviylik ko'rsatkichlariga

asoslangan, milliy sharoitga moslashtirilgan samarali moliyalashtirish modeli taklif etilgan;

oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirishdagi mavjud kamchiliklarni bartaraf etish, xarajatlarni optimallashtirish va manbalarni diversifikatsiya qilishni rag'batlantirishda moliyaviy mustaqillik darajasini va tizim barqarorligini kompleks baholay oladigan «oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligi indeksi» ishlab chiqilgan;

oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy faoliyatni real vaqt rejimida xolisona kuzatish, tahlil qilish va asosli qarorlar qabul qilishni ta'minlashda kalit samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) asosida shaffof moliyaviy boshqaruvni shakllantirish va strategik rejalashtirish imkonini beradigan zamonaviy raqamli KPI-monitoring tizimi konsepsiyasi taklif etilgan;

oliy ta'lim muassasalariga kiritilayotgan moliyaviy resurslarning ijtimoiy-iqtisodiy samaradorligini baholashda kapital rentabelligi koeffitsiyentiga ta'sir etuvchi omillar asosida moliyaviy boshqaruvni strategik rejalashtirish va natijaviylikni oshirishga qaratilgan kompleks regression model asoslangan.

**Tadqiqotning amaliy natijasi** quyidagilardan iborat:

Davlat-xususiy sheriklik asosida ta'lim infratuzilmasini moliyalashtirishning ishlab chiqilgan funksional modeli davlat va xususiy sektor o'rtasidagi investitsiyaviy hamkorlikni kengaytirishni ta'minlab, davlat byudjeti yukini kamaytirish va ta'lim muhiti sifatini yaxshilashga ko'maklashadi;

OTMLarni nafaqat miqdoriy, balki sifat ko'rsatkichlarini ham hisobga olgan holda moliyalashtirishning natijaga yo'naltirilgan mexanizmini joriy etish ko'zda tutilmoqda, bu esa raqobatni rag'batlantirish va ta'lim sifatini oshirishga xizmat qiladi;

Universitetning moliyaviy barqarorlik indeksi universitetlarning moliyaviy sog'lig'ini daromadlar, xarajatlar va qayta investitsiya salohiyati nuqtai nazaridan obyektiv baholash vositasi bo'lib, manfaatdor tomonlar tomonidan strategik qarorlar qabul qilish uchun asos bo'lib xizmat qiladi;

Strukturaviy mezonlarning ishlab chiqilgan tizimi universitetlarga grantlar, kontrakt ishlari va ichki investitsiyalar hajmini kengaytirish orqali moliyaviy mustaqillik darajasini xolisona baholash va maqsadli ravishda oshirish imkonini beradi;

KPI-monitoringi konsepsiyasidan kelib chiqqan holda, byudjetni optimallashtirishga yordam beradigan daromadlar, xarajatlar va bo'limlarning samaradorligini vizualizatsiya qilish bilan universitet moliyasini operativ tahlil qilish va rejalashtirish uchun axborot tizimi ishlab chiqiladi;

ROE modelini amalga oshirish ta'lim sohalarining ijtimoiy-iqtisodiy samaradorligini kiritilgan investitsiyalar bilan bog'liq holda baholash va shu asosda ta'lim siyosatining ustuvor yo'nalishlarini asoslash imkonini beradi;

Iqtisodiy missiya va moliyaviy integratsiya modeli konsepsiyasini qo'llash OTMLarga strategik funksiyalarni bajarish, maqsadli moliyalashtirishni jalb qilishni ta'minlash hamda ularning mintaqaviy va milliy taraqqiyotga qo'shgan hissasini kuchaytirish imkonini beradi.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi.** Dissertatsiya tadqiqotida olingan ilmiy natijalarning ishonchliligi ishda qo‘llanilgan metodologik yondashuv va usullarning maqsadga muvofiqligi, ma’lumotlar bazasining rasmiy manbalardan olinganligi, shuningdek, chiqarilgan xulosa, taklif va tavsiyalarning amaliyotga joriy etilganligi, olingan natijalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati ishlab chiqilgan metodologik taklif va amaliy tavsiyalar OTM moliya tizimini samarali boshqarish metodologiyasini takomillashtirish bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati oliy ta’lim muassasalari moliyalashtirish uslubiyotini takomillashtirishga doir modellar va istiqboldagi rejalarni ishlab chiqishda hamda bakalavriat ta’lim yo‘nalishlarida o‘qitilayotgan «Moliyaviy menejment» fanining o‘quv dasturi va qo‘llanmalarini davr talabiga mos ravishda takomillashtirishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Oliy ta’lim muassasalari moliyalashtirish uslubiyotini takomillashtirish bo‘yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

oliy ta’lim muassasalarini moliyalashtirish uslubiyotini takomillashtirish doirasida davlat-xususiy sheriklik mexanizmi asosida ta’lim infratuzilmasini loyihalash, moliyalashtirish, qurish, foydalanish va belgilangan muddatdan so‘ng davlat balansiga o‘tkazishni nazarda tutuvchi barqaror moliyalashtirish modeli bo‘yicha taklifi O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar Vazirligi tomonidan amaliyotga joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar Vazirligining 2025-yil 27-maydagi 4/17-5/08-07-son ma’lumotnomasi). Natijada, talabalarning turar-joy bilan ta’minlash muammosi bartaraf etish maqsadida Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti hududida 550 o‘ringa mo‘ljallangan talabalar turar joyi binosini qurish uchun davlat-xususiy sheriklik loyihasi amalga oshirilgan;

oliy ta’lim muassasalarida ta’lim sifatini oshirish, samaradorlikni rag‘batlantirish va ilmiy faollikni kuchaytirishda byudjet mablag‘lari va to‘lov-kontrakt tushumlaridan tashqari, reyting va natijaviylik ko‘rsatkichlariga asoslangan, milliy sharoitga moslashtirilgan samarali moliyalashtirish modeli bo‘yicha taklifi O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar Vazirligi tomonidan amaliyotga joriy etilgan (O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar Vazirligining 2025-yil 27-maydagi 4/17-5/08-07-son ma’lumotnomasi). Natijada, Samarqand davlat universitetida innovatsion loyihalar, tadqiqot va startaplar kabi tadqiqot faoliyatiga 2020-yilda 213 milliard so‘m ajratilgan bo‘lsa, 2024-yilda bu ko‘rsatkich 203 milliard so‘mni tashkil etgan;

oliy ta’lim muassasalarini moliyalashtirishdagi mavjud kamchiliklarni bartaraf etish, xarajatlarni optimallashtirish va manbalarni diversifikatsiya qilishni rag‘batlantirishda moliyaviy mustaqillik darajasini va tizim barqarorligini kompleks baholay oladigan «oliy ta’lim muassasalarining moliyaviy barqarorligi indeksi» ishlab chiqish bo‘yicha taklifi O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va

innovatsiyalar Vazirligi tomonidan amaliyotga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar Vazirligining 2025-yil 27-maydagi 4/17-5/08-07-son ma'lumotnomasi). Natijada, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Urganch davlat universiteti, Toshkent arxitektura-qurilish universiteti hamda Qarshi muhandislik-iqtisodiyot institutlari daromadlari 2019-yilga nisbatan 2023-yilda 200-250 foiz atrofida o'sish kuzatilgan;

oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy faoliyatni real vaqt rejimida xolisona kuzatish, tahlil qilish va asosli qarorlar qabul qilishni ta'minlashda kalit samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) asosida shaffof moliyaviy boshqaruvni shakllantirish va strategik rejalashtirish imkonini beradigan zamonaviy raqamli KPI-monitoring tizimi konsepsiyasiga doir taklifi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar Vazirligi tomonidan amaliyotga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar Vazirligining 2025-yil 27-maydagi 4/17-5/08-07-son ma'lumotnomasi). Natijada, oliy ta'lim muassasalari o'rtasida sog'lom raqobat muhiti shakllangan, samarali faoliyat ko'rsatuvchi OTMLar ko'proq moliyaviy resurslarga ega bo'lib, o'z infratuzilmasini, ilmiy salohiyatini va ta'lim jarayonini yanada rivojlantirish imkoniga ega bo'lgan, davlat byudjetidan ajratiladigan mablag'lar maqsadli va oqilona taqsimlanib, ta'lim sifatining oshishi orqali mehnat bozorida raqobatbardosh mutaxassislar tayyorlash imkoniyatini kengaytirgan;

oliy ta'lim muassasalariga kiritilayotgan moliyaviy resurslarning ijtimoiy-iqtisodiy samaradorligini baholashda kapital rentabelligi koeffitsiyentiga ta'sir etuvchi omillar asosida moliyaviy boshqaruvni strategik rejalashtirish va natijaviylikni oshirishga qaratilgan kompleks regression model bo'yicha takrifi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar Vazirligi tomonidan amaliyotga joriy etilgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar Vazirligining 2025-yil 27-maydagi 4/17-5/08-07-son ma'lumotnomasi). Natijada, oliy ta'lim sektoridagi kapital hajmi o'zgarishlarida uzviy bog'liqlikni aks ettirilib, ta'lim sohasidagi strategik investitsiyalar hamda raqamli infratuzilmalarning taraqqiy etishi bilan moliyalashtirish amaliyotlarining qo'llab-quvvatlovchi mustahkam tendensiyalari tufayli oliy ta'lim muassasalarda sof daromadning o'sishiga xizmat qilagan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Ushbu tadqiqot natijalari 4 ta respublika va 2 ta xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyalarda muhokamadan o'tkazilgan.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi.** Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 31 ta ilmiy ish, jumladan, 1 ta monografiya, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 24 ta ilmiy maqola, shundan 7 tasi xorijiy ilmiy jurnallarda, ilmiy-amaliy konferensiyalarda 6 ta ma'ruza tezislari nashr qilingan.

**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertatsiya tarkibi kirish, to'rtta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. Tadqiqot hajmi 224 betni tashkil etadi.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

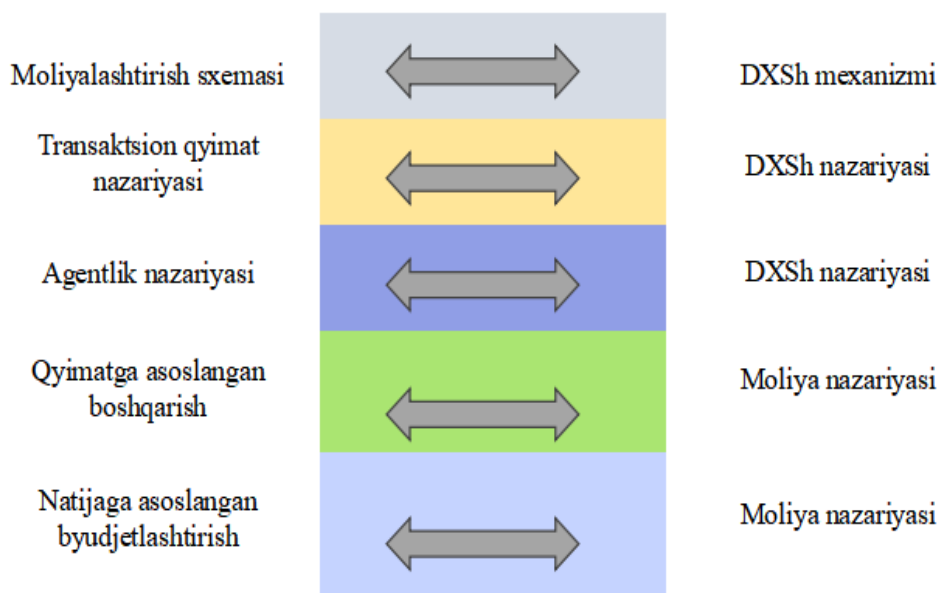
**Kirish** qismida mavzuning dolzarbligi va zarurati asoslangan, xorijiy tadqiqotlar sharhi, muammoning o'rganilganlik darajasi, tadqiqotning maqsad va vazifalari, obykti va predmeti shakllantirilgan, respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi ko'rsatilgan, ishning ilmiy va amaliy ahamiyati, olingan natijalar va ilmiy yangiliklar yoritib berilgan. Shuningdek, tadqiqot natijalarning amaliyotga joriy etilishi, nashr qilingan ishlar va dissertatsiya tuzilishi bo'yicha ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiya ishining «**Oliy ta'lim muassasalarini moliyasining ilmiy-nazariy va metodologik asoslari**» deb nomlangan birinchi bobida oliy ta'lim muassasalarini moliyasining ijtimoiy-iqtisodiy mazmuni va zamonaviy konsepsiyalari, zamonaviy sharoitlarda oliy ta'lim muassasalarini moliyasini tashkil qilish va rivojlantirishning tashkiliy-huquqiy asoslari va prinsiplari, hamda zamonaviy oliy ta'lim muassasalarini moliyasini tashkil qilishning ilg'or xorijiy tajribalari o'rganilgan.

Zamonaviy oliy ta'lim tizimida moliya faqat xarajatlar manbai emas, balki ta'lim sifatini, fan va innovatsiyani, kadrlar salohiyati va xalqaro raqobatbardoshlikni ta'minlovchi strategik resurs sifatida qaraladi. Oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy barqarorlik bo'lmasa, ta'lim jarayonining uzluksizligi, infratuzilmaviy rivojlanish, ilmiy tadqiqotlarning amalga oshishi va kadrlar salohiyatining o'sishi ta'minlanmaydi. Globalizatsiya sharoitida oliy ta'lim muassasalarining jahon ta'lim fazosiga chiqishi, xalqaro ilmiy va ta'lim hamkorligini kengaytirishi muhim strategik vazifalardan biridir. Bu jarayon integratsiya deb nomlanadi va unda moliya hal qiluvchi rol o'ynaydi. Xalqaro sheriklar bilan birgalikda bakalavriat, magistratura va PhD dasturlarini amalga oshirish katta moliyaviy resurslarni talab qiladi - o'quv dasturlarini muvofiqlashtirish, o'qituvchilarni jalb qilish, texnik jihozlash va akkreditatsiya jarayonlarini qoplash uchun zarur. QS, Times Higher Education va boshqa xalqaro reytinglarda yuqori o'rinlarni egallash uchun ta'lim muassasalarini ilmiy nashrlar, xalqaro tadqiqotlar va auditdan o'tish jarayonlariga moliya sarflashi kerak. Yevropa Ittifoqining Erasmus+, Horizon Europe va boshqa dasturlari bilan hamkorlikda loyihalarda ishtirok etish uchun muassasa moddiy, texnik va inson resurslarini safarbar qilishi lozim. Chet elliklar uchun ta'lim berish infratuzilmasi (qo'shimcha darslar, til kurslari, turar joy, logistika) ham moliyaviy sarmoyalar talab qiladi. Bu orqali ta'lim muassasasi daromad manbalarini kengaytirishning nazariy-metodologik asoslari atroflicha tadqiq qilingan va tegishli xulosalar shakllantirilgan.

Zamonaviy talablarga javob beradigan, raqobatbardosh va samarali ta'lim tizimini shakllantirish, uni barqaror rivojlantirish uchun moliyaviy resurslarning yetarli bo'lishi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ta'limni strategik sohalardan biri sifatida qo'llab-quvvatlash - mamlakatning intellektual salohiyati va iqtisodiy o'sishiga olib keladi. Infratuzilmaviy baza ta'lim tizimining moddiy poydevoridir. Unga yo'naltirilgan moliyalashtirish sifati, hajmi va barqarorligi ta'lim jarayonini jahon standartlari darajasida tashkil etish imkonini beradi. Shuning uchun infratuzilmaga investitsiya – bu kelajak avlodga sarmoyadir.

Moliyasiz infratuzilmani yangilash yoki rivojlantirish imkonsiz bo‘lib, ta’lim sifatida ham sezilarli pasayish kuzatiladi. Ta’lim tizimida moliyaning roli faqat xarajatlarni qoplash bilan chegaralanmaydi. U ta’limning strategik yo‘nalishlarini belgilaydi, uning sifatini oshirish, raqobatbardoshlikni ta’minlash, kadrlar salohiyatini rivojlantirish va ilmiy faoliyatni rag‘batlantirishda hal qiluvchi omil sifatida namoyon bo‘ladi. Natijaga asoslangan byudjetlashtirish OTM byudjeti ta’lim samaradorligi, natija va sifat ko‘rsatkichlariga qarab shakllantiriladi, qiymatga asoslangan boshqaruvda ijtimoiy va iqtisodiy qiymat yaratishga qaratilgan boshqaruv modeli qo‘llaniladi. Agentlik nazariyasidi davlat va xususiy sherik o‘rtasida samarali shartnoma va manfaatlar muvozanati muhim hisoblanadi. Tranzaksiya harajatlari nazariyasida loyiha tanlovi, shartnoma va monitoring xarajatlarini kamaytirish asosida samarali DXSH tizimi quriladi. Moliyalashtirish sxemasida subsidiyalar, xususiy sarmoya, ijara daromadlari va investitsiya qaytarimi orqali infratuzilmani barqaror moliyalashtirish amalga oshiriladi.



**1-rasm. Oliy ta’lim infratuzilmasini moliyalashtirishdagi asosiy yondashuvlar<sup>21</sup>**

Rasmdan ko‘rib turganimizdek, bu infografika ta’lim infratuzilmasini moliyalashtirish bo‘yicha nazariy asoslar va amaliy mexanizmlarni uchta blokka bo‘lib, tushunarli shaklda tasvirlagan. U akademik tadqiqotlar, ta’lim siyosati va amaliy loyihalarda qo‘llash uchun qulay konseptual ramka hisoblanadi. Oliy ta’lim muassasalarining moliyaviy barqarorligi va samaradorligi ta’lim sifatini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Davlat byudjetidan moliyalashtirish, oliy ta’lim sohasidagi islohotlar va xususiy sektorning ishtiroki bugungi kunning asosiy tendensiyalaridandir. Oliy ta’lim muassasalarining moliyaviy asoslari – bu ta’lim muassasalarining moliyaviy jihatdan barqaror va samarali faoliyat yuritishi uchun zarur bo‘lgan mablag‘lar, manbalar, hisobot tizimlari va boshqa moliyaviy jarayonlarning mukammal tashkil etilishi. Oliy ta’lim muassasalarining moliyaviy

<sup>21</sup> Muallif tomonidan tuzilgan.

asoslariga tushunish uchun ularning asosiy moliyaviy manbalari va ushbu manbalari bilan bog‘liq jarayonlar va mexanizmlar bilan tanishish muhim.

Moliyaviy mablag‘lardan foydalanishda har bir sarflangan so‘m o‘z natijasini berishini ta‘minlash, oqilona va tejamkor harajat qilish talab qilinadi. Bu prinsip oliy ta‘lim muassasasi moliyaviy resurslardan maqsadli, oqilona, xo‘jalik yurituvchi subyektga xos tejamkorlik bilan foydalanishini nazarda tutadi. Har bir sarflangan mablag‘ natija berishi, qiymat yaratishi, oliy ta‘lim muassasaning asosiy vazifalariga xizmat qilishi kerak.

Yevropada raqobatbardosh universitetlar soni oshib bormoqda. Ta‘lim to‘lovi kam, talabalarga turli ijtimoiy yordam turlari bor, ta‘lim sifatida ham o‘shish kuzatilmoqda. DUO orqali talabalar stipendiya, ta‘lim krediti, ijara yordami va transport chiptasini oladi. Quyida Kanada va Yaponiya davlatlaridagi oliy ta‘limni moliyalashtirish, talabalarga yordam va kontrakt to‘lovlari bo‘yicha ma‘lumotlar keltirib o‘tamiz.

### 1-jadval

#### Kanada va Yaponiya davlatlaridagi oliy ta‘limni moliyalashtirish buyicha ma‘lumotlar<sup>22</sup>

№	Mamlakat	Davlat moliyalashtirishi	Kontrakt to‘lovlari (o‘rtacha)	Talabalarga yordamlar	Izohlar
1	Kanada	Qisman	50000–70000	Stipendiyalar, talabalar krediti (Canada Student Loans), ijara yordami	Ta‘lim provinsiyalarga bog‘liq; xorijiyilar uchun to‘lov yuqori
2	Yaponiya	Qisman	50,000 – 90000	MEXT granti, universitet stipendiyalari, kontrakt chegirmalari	Davlat va xususiy universitetlar o‘rtasida farq katta

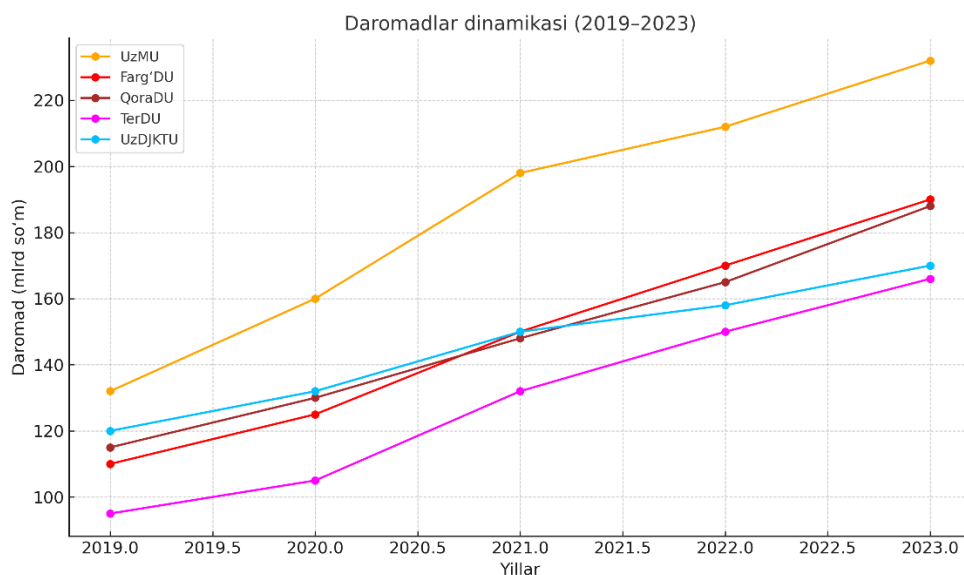
Jadvaldan ko‘rinib turganidek, Kanadada oliy ta‘lim olish uchun davlat tomonidan berilgan kreditlar (Canada Student Loans) mavjud bo‘lib, talabalarining ta‘lim va yashash xarajatlarini qoplash maqsadida taqdim etiladi. Ushbu kreditlar kanadalik talabalarga, shuningdek, xorijiy talabalarga (ma‘lum holatlarda) taqdim etilishi mumkin. Talabalar ta‘limni tugatganidan keyin, odatda, 6 oydan keyin qaytarishni boshlashlari kerak. To‘liq kreditni qaytarish muddati 10-15 yil bo‘lishi mumkin. Kredit uchun foiz stavkasi mamlakatdagi iqtisodiy holat va inflyatsiyaga bog‘liq. Kanada Canada Student Loans dasturi talabalarga stipendiyalar va subsidiyalar bilan birga taqdim etiladi. Dasturning maqsadi talabalarining moliyaviy engillik olishlarini ta‘minlash, yordam berish va ta‘limga bo‘lgan imkoniyatlarni kengaytirish. Kreditlar olinganidan keyin, agar talabalar ma‘lum bir vaqt davomida ishlasalar, kaytarish shartiga ega bo‘lishlari mumkin. Ba‘zi hollarda talabalarga kaytarish muddati muddatni uzaytirish yoki subsidiyalar berish imkoniyati ham mavjud.

Statistik ma‘lumotlarga ko‘ra, 2015-yilda O‘zbekistonda 69 ta oliy ta‘lim

<sup>22</sup> Muallif tomonidan amalga oshirilgan.

muassasasi bo‘lgan bo‘lsa, 2024-yilga kelib ularning soni 222 taga yetdi, bu ko‘p jihatdan oliy ta‘lim tizimidagi xususiy sektor faol o‘sishi bilan bog‘liq. Shunday qilib, 2018-yilda bitta nodavlat oliy o‘quv yurti bo‘lgan bo‘lsa, 2023-yilda ularning soni 90 taga yetdi<sup>23</sup>. Bu ko‘rsatkichlar institutsional diversifikatsiya jarayoni va xususiy investorlarning mamlakat ta‘lim infratuzilmasini rivojlantirishdagi ishtiroki ortib borayotganini aks ettiradi.

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda xususiy sektorning ta‘limga bo‘lgan sarmoyasi va mablag‘lari oshgan. Xususiy universitetlar va oliy ta‘lim muassasalari talabalardan kontrakt to‘lovlari orqali pul topishadi. Xususiy sektor oliy ta‘lim muassasalari talabalardan maxsus kontrakt to‘lovlarini oladi. Bu to‘lovlar talabalarning ta‘lim olish huquqiga ega bo‘lishi uchun zarurdir. Kontrakt to‘lovi shakllari universitetning bilim berish sifatidan va yangi ilmlar bilan ta‘minlashdan kelib chiqadi. O‘zbekistonda xususiy universitetlar faoliyat ko‘rsatadi. Ularning moliyalashtirilishi asosan talabalardan olinadigan puldan kelib chiqadi. O‘zbekistonning oliy ta‘lim muassasalari xalqaro grantlar va stipendiyalarga ham murojaat qilishi mumkin. Masalan, Erasmus+ kabi xalqaro dasturlar oliy ta‘lim muassasalariga xorijiy talabalarni jalb qilish va tadqiqot loyihalarini moliyalashtirish uchun yordam beradi. O‘zbekistonda xalqaro hamkorlik moliyalashtirishning muhim usulidir. Ta‘lim muassasalari faoliyatining muhim ko‘rsatkichlaridan biri - ularning yillik daromadlaridir. Quyida 5 ta yirik davlat OTM - O‘zbekiston milliy universiteti (O‘zMU), Farg‘ona davlat universiteti (FarDU), Qoraqalpoq davlat universiteti (QQDU), Termiz davlat universiteti (TerDU) va O‘zbekiston davlat jahon tillari universiteti (O‘zDJTU)ning 2019–2023-yillar kesimidagi daromadlari keltirilgan.



## 2-rasm. Oliy ta‘lim muassasalarining 2019–2023-yillardagi daromadlari<sup>24</sup> (mlrd. so‘m)

Rasmda ko‘rib turganimizdek, o‘shish sur‘ati mavjud bo‘lib, u mamlakatda kontrakt asosida talabalar sonining o‘sishi, inflyatsiya va grantlar miqdori ortishi

<sup>23</sup> O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/social-protection-2>

<sup>24</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

bilan bog‘liq holda hisoblandi. 2023-yildagi ma‘lumotlarga ko‘ra, eng yuqori daromad O‘zbekiston milliy universitetiga (O‘zMU) tegishli bo‘lib, uning umumiy daromadi 245 mlrd. so‘mga yetgan. Bu ko‘rsatkich 2019-yilga nisbatan qariyb 1,9 barobar oshganini ko‘rsatadi. Farg‘ona va Qoraqalpoq davlat universitetlari ham so‘nggi yillarda sezilarli daromad o‘shishiga erishgan. Bu holat kontrakt asosida tahsil oluvchi talabalar sonining ortishi, yangi ta‘lim dasturlarining joriy etilishi hamda moliyaviy menejmentni yaxshilash bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. O‘zMU - eng katta va markaziy universitet sifatida eng yuqori daromadlarga ega. O‘zDJTU (O‘zbekiston davlat jahon tillari universiteti) - xorijiy tillar bo‘yicha ixtisoslashganligi sababli talab yuqoriligi kuzatiladi.

Dissertatsiya ishining «**Oliy ta‘lim muassasalari moliyasi tizimi samaradorligining tahlili**» deb nomlangan ikkinchi bobida oliy ta‘lim muassasalari moliyaviy resurslari shakllanish tizimini boshqarish amaliyotining tahlili, oliy ta‘lim muassasalari moliyaviy resurslari hisobiga xarajatlarni samarali moliyalashtirish amaliyotining tahlili, hamda oliy ta‘lim muassasalarini moliyalashtirishni boshqarishning zamonaviy funksional elementlari va ulardan foydalanish samaradorligining tahlili olib borilgan va tegishli xulosa shakllantirilgan.

Oliy ta‘lim muassasalarining moliyaviy resurslarini shakllantirish va boshqarish tizimi - bu ta‘lim muassasalarining barqaror faoliyatini ta‘minlash, strategik maqsadlarga erishish va resurslarni samarali taqsimlash uchun juda muhim mexanizm hisoblanadi. Ushbu tizim davlat siyosati, ichki moliya siyosatlari, tashqi manbalar bilan hamkorlik va hisobdorlik tamoyillari asosida amalga oshiriladi. Quyidagi jadvalda OTMlarda moliyaviy resurslarni shakllantirish manbalarini ko‘rib o‘tamiz

## 2-jadval

### OTMlarda moliyaviy resurslarni shakllantirish manbalari<sup>25</sup>

№	Manba turi	Tasnif
1	Davlat byudjeti	Davlat buyurtmasi, stipendiyalar, infratuzilma loyihalari uchun ajratiladi
2	To‘lov-kontrakt tushumlari	Talabalardan olinadigan shartnoma pullari
3	Grantlar va loyihalar	Ilmiy, ta‘limiy va innovatsion loyihalar uchun xorijiy va mahalliy grantlar
4	Xomiylik mablag‘lari	Yuridik va jismoniy shaxslar, jamg‘armalar ko‘magi
5	Qo‘shimcha xizmatlardan tushumlar	Kurslar, ijara, kitobxonalar, maslahatlar
6	Tadbirkorlik faoliyati	Universitet qoshidagi biznes subyektlar faoliyatidan tushumlar

Jadvaldan ko‘rib turganimizdek, davlat tomonidan berilgan mablag‘lar ta‘lim muassasalari faoliyatini kafolatli moliyalashtirish imkonini beradi. Ular asosan davlat buyurtmasi (byudjet qabul), stipendiyalar, infratuzilma va ilmiy loyihalarga yo‘naltiriladi.

Moliyaviy mustaqillik - juda zarur va islohotbop qadam, ammo uni samarali amalga oshirish uchun tashkiliy, huquqiy va kadrlar tayyorgarligi talab etiladi.

<sup>25</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Davlat, OTM rahbarlari va jamiyat o'rtasida ishonchli va shaffof munosabatlar o'rnatilishi lozim. Har bir OTM moliyaviy imkoniyatini bilim, innovatsiya va sifat bilan bog'lay olishi kerak. Quyida OTMlar moliyaviy mustaqilligi bilan bog'liq muammolari aks ettirilgan jadvalni keltirib o'tamiz.

### 3-jadval

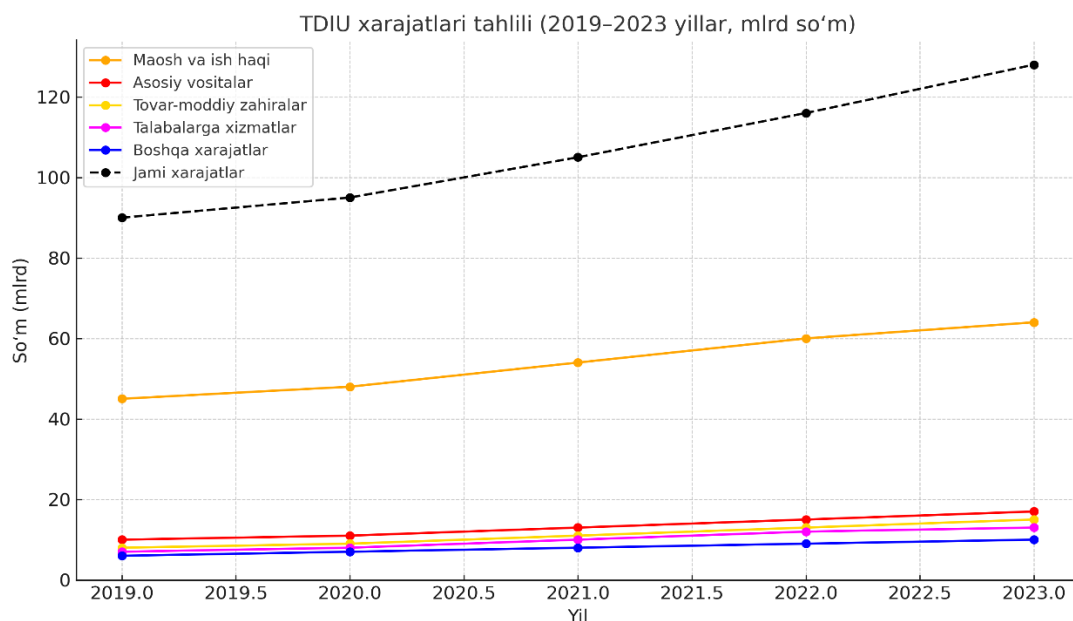
#### OTMlar moliyaviy mustaqilligi bilan bog'liq muammolari<sup>26</sup>

№	Muammo	Tavsif	Taklif va yechimlar
1	Moliyaviy boshqaruv salohiyati past	Ko'plab OTMlarda moliyaviy rejalashtirish va menejment salohiyati yetarli emas	Moliya va boshqaruv mutaxassislarini tayyorlash, malaka oshirish kurslari joriy etish
2	Aniq mexanizm va yo'riqnomalar yetishmasligi	Mustaqil boshqaruv uchun zarur normativ baza to'liq emas	Davlat tomonidan yagona yo'riqnomalar, KPI tizimi, audit standartlari ishlab chiqilishi
3	Kontrakt narxlarining keskin o'sishi	Ayrim OTMlar kontrakt narxini asossiz oshirmoqda	Kontrakt narxlarini shaffof hisoblash modeli, ijtimoiy tenglikni ta'minlovchi mexanizm
4	Homiylik va investitsiyani jalb qilishda qiyinchilik	Xususi sektor bilan hamkorlik mexanizmi yo'q yoki samarasiz	Universitetlarda «Innovatsiya va investitsiya bo'limlari»ni tashkil etish, huquqiy kafolatlar berish
5	Ichki nazorat va moliyaviy shaffoflik muammosi	Harajatlar bo'yicha ochiq hisobotlar taqdim etilmaydi	Ichki audit bo'limlari faoliyatini kuchaytirish, jamoatchilik nazorati mexanizmlarini joriy qilish
6	Ilmiy-tadqiqot faoliyati moliyalashtirilmagan	Moliyaviy mustaqillik ilmiy ishlarga yetarli mablag' ajratishni kafolatlamaydi	Ilmiy grantlar uchun alohida fondlar tuzish, davlat-xususi sheriklik asosida tadqiqotlarni qo'llab-quvvatlash
7	Ta'lim sifatiga bosim	Daromad olish maqsadida talabalar soni ko'paytirilishi mumkin	Sifatni baholash tizimini kuchaytirish, audit va akkreditatsiya talabalarini qat'iy lashtirish

Jadvalda qayd etilgan muammolarni bartaraf etish uchun bizning fikrimizcha, moliyaviy boshqaruvni tizimli va kasbiy asosda yo'lga qo'yish, tashkiliy va huquqiy asoslarni mustahkamlash, ta'lim sifati va ijtimoiy adolatni ta'minlash juda muhim hisoblanadi.

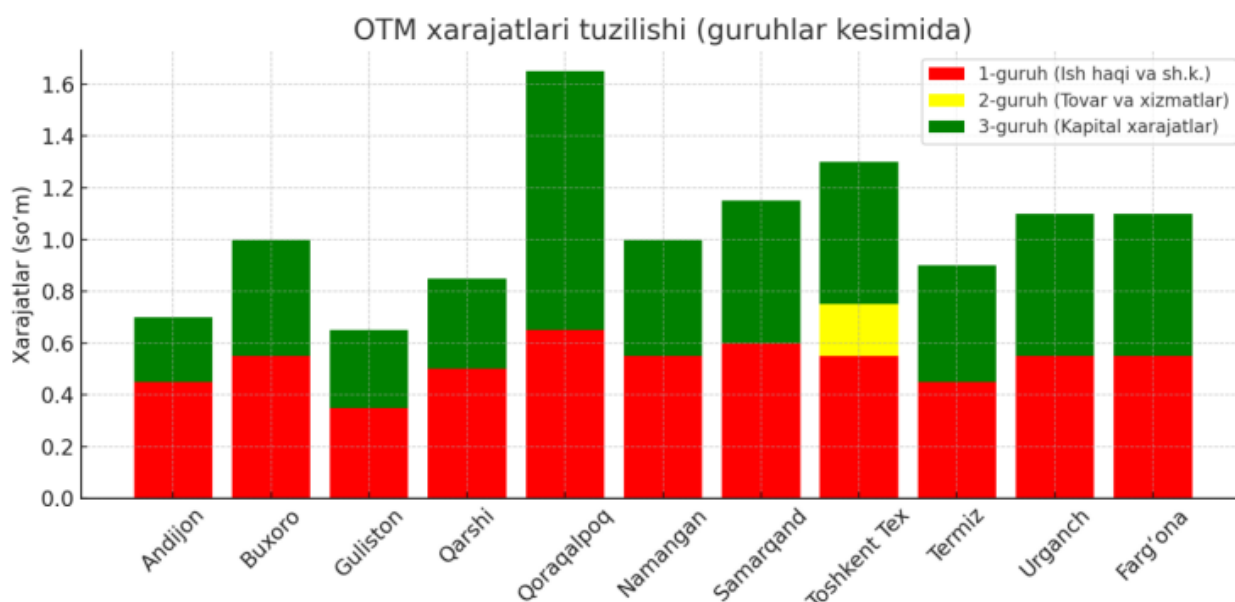
Rasmdan ko'rish mumkinki, 5 yilda umumiy xarajatlar 45.8 mlrd so'mga (+53.9%) oshgan. Bu o'sish asosan maosh, infratuzilma va talabalarga xizmatlar hisobiga amalga oshgan. Maosh va ish haqi umumiy xarajatlarning yarmini tashkil etadi. Bu ta'lim muassasalarida ish haqi xarajatlarining asosiy bo'lishini tasdiqlaydi. Ushbu diagrammada Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining 2019–2023-yillar oralig'idagi xarajatlari turlari bo'yicha tahlil qilingan. Maosh va ish haqi har yili barqaror o'sgan va doimiy ravishda eng yirik xarajat turi bo'lib qolmoqda. Asosiy vositalar va talabalarga xizmatlar bo'yicha xarajatlar ham izchil oshgan. Jami xarajatlar 5 yilda 85 mlrd so'mdan 130 mlrd so'mgacha o'sgan.

<sup>26</sup> Muallif tomonidan amalga oshirilgan.



### 3-rasm. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti harajatlari turlari bo‘yicha ma’lumotlari<sup>27</sup>, mlrd. so‘m

Quyidagi rasmda har bir OTM bo‘yicha xarajatlar 1-, 2- va 4-guruhlar kesimida ko‘rsatilgan. Diagramma quyidagilarni ko‘rsatadi ya’ni 1-guruh (maosh, shtat fondi va h.k.) - asosiy ulushni tashkil etadi. 2-guruh (tovar va xizmatlar) - nisbatan kam xarajat talab qiladi. 4-guruh (kapital xarajatlar: ta’mir, uskunalar va b.) - ayrim universitetlarda katta ulushga ega (masalan, Qoraqalpoq va Urganch davlat universitetlari).



### 4-rasm. OTMlar xarajatlarning guruhlanishi<sup>28</sup>

Rasmda ko‘rinib turganidek, Farg‘ona va Namangan davlat universitetlarida maosh va aloqador xarajatlar katta ulushni tashkil etadi. Qoraqalpoq davlat universiteti (QQDU) eng ko‘p xarajat qilgan OTM

<sup>27</sup> Muallif tomonidan hisob-kitob qilingan.

<sup>28</sup> Muallif tomonidan hisob-kitob qilingan.

hisoblanadi. Unda kapital xarajatlar juda katta ulushni tashkil etgan, bu qurilish, uskunalar olish yoki ta'mir ishlari bilan bog'liq bo'lgan. O'zbekiston OTMLari xarajatlarining asosiy qismi ish haqi va shtat fondiga to'g'ri keladi. Kapital xarajatlar ham katta ulushni tashkil etadi. Byudjetlash OTMLar moliyalashtirishini boshqarishning asosiy funksiyalaridan biri hisoblanadi. Quyida OTMLarda natijaga asoslangan moliyalashtirish modelini ko'rib o'tamiz.

#### 4-jadval

### OTMLarda natijaga asoslangan moliyalashtirish modelini joriy etish samaradorligi<sup>29</sup>

№	OTMdagi muammolar	PBF orqali hal qilinishi ko'zda tutilgan muammolar
1	Davlat byudjetiga kuchli qaramlik va qat'iy smeta asosidagi moliyalashtirish OTMLarning moliyaviy mustaqilligi hamda moslashuvchanligini cheklamoqda.	Moliyalashtirishni aniq natija ko'rsatkichlariga bog'lash - masalan, bitiruv darajasi, bitiruvchilar bandligi, ilmiy maqolalar soni kabi indikatorlar asosida OTMLarga mablag' ajratish orqali ularni sifatli natijalarga erishishga rag'batlantirish.
2	Mablag' taqsimoti ko'pincha natija va sifat ko'rsatkichlariga emas, kirim va xarajat smetalariga asoslangan - bu esa oliy ta'limda sifat va samaradorlikning yetarlicha rag'batlantirilmayotganini anglatadi.	Hisobdorlikni kuchaytirish - PBF vositasida har bir OTMga ajratilgan mablag' uning erishgan natijalariga muvofiq belgilanishi tufayli OTMLar davlat va jamoatchilik oldida hisobotdor bo'ladi.
3	An'anaviy qabul kvotalariga asoslangan moliyalashtirish modeli jamiyatning oliy ta'limdan kutgan natijalarini qondirolmayotgani xalqaro tajribada ham ta'kidlangan	Maxsus moliyaviy shartnomalar yoki indikatorlar asosida davlat OTMLardan ma'lum natijalarni talab qiladi (masalan, reytinglarda ko'tarilish, akkreditatsiya olish).
4	Universitetlar byudjetiga ajratiladigan mablag'larning katta qismi ma'muriy xarajatlar va infratuzilmaga sarflanadi - o'quv jarayoni va ilmiy tadqiqotlarga nisbatan juda yuqori ulush (masalan, ta'lim jarayoniga atigi 18%, tadqiqotga 10% ajratilgan) qayd etilgan (innoist.uz), bu holat ta'lim sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.	Samaradorlikni oshirish - PBF orqali moliyaviy resurslar samarali taqsimlanishini ta'minlash ko'zlanadi: an'anaviy qat'iy smeta o'rniga OTMLarga moslashuvchan jamlama byudjet ajratilib, ularga mablag'ni ichki ehtiyoj va strategik rejalarga muvofiq sarflash imkoni beriladi
5	Mavjud moliyaviy rejalashtirish tizimi universitetlarning joriy rivojlanish vazifalarini to'liq hisobga olmaydi - zamonaviy sharoit va strategik ehtiyojlarga mos ilg'or usullarni joriy etish zarurati mavjud	Innovatsiya va moliyaviy mustaqillikni rag'batlantirish - PBF OTMLarga o'z daromadlarini oshirish (masalan, pullik xizmatlar, tadqiqot natijalarini tijoratlashtirish) hamda innovatsion loyihalarga mablag' yo'naltirish erkinligini beradi

Xulosa qilib aytganda, natijaga asoslangan moliyalashtirish modelini joriy etish O'zbekiston oliy ta'lim tizimidagi moliyaviy boshqaruvni takomillashtirib, sifatni oshirish, hisobdorlikni kuchaytirish va resurslardan samarali foydalanishni rag'batlantirish kabi ijobiy o'zgarishlarga zamin yaratadi. Xalqaro tajribada ham bu yondashuv muvaffaqiyatli samara berayotganini ko'rish mumkin - masalan, Finlyandiya universitetlariga ajratiladigan davlat mablag'larining 40% atrofida qismi bevosita ularning natijadorlik ko'rsatkichlariga bog'langan bo'lsa, Qozog'iston ham so'nggi yillarda shu kabi natijaga yo'naltirilgan gibril moliyalashtirishga bosqichma-bosqich o'tmoqda.

<sup>29</sup> Muallif ishlanmasi.

Dissertatsiya ishining «**Oliy ta'lim muassasalari moliyasini boshqarish funksional elementlari va zamonaviy moliyaviy instrumentlarini qo'llash metodologiyasini takomillashtirish**» deb nomlangan uchinchi bobida oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirish tizimidagi mavjud muammolar va ularni bartaraf qilishning istiqbolli yo'nalishlari, moliyaviy monitoring oliy ta'lim muassasalarini moliyasi tizimini samarali boshqarish usuli sifatida namoyon bo'lishi, oliy ta'lim tizimini moliyaviy salohiyatini zamonaviy moliyaviy instrumentlar yordamida yanada yuksaltirish yo'llari, hamda oliy ta'lim muassasalarida byudjet menejmenti samaradorligini baholashning zamonaviy monitoring tizimini takomillashtirish orqali asosiy moliyaviy natijalar ko'rsatkichlarining ekonometrik tahlili va prognozlarini amalga oshirilgan.

OTMlarning moliyalashtirish tizimi ularning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlashi, lekin mamlakatdagi iqtisodiy sharoit va boshqa omillar natijasida bu tizimda muammolar yuzaga kelishi mumkinligi ko'rib o'tilgan. Davlat byudjeti OTMlarni moliyalashtirishning asosiy manbai bo'lib, ayniqsa, rivojlanayotgan iqtisodiyotda va ijtimoiy dasturlarning moliyalashtirilishida ahamiyatli rol o'ynaydi. Ammo, bu holat ko'plab muhim muammolarni keltirib chiqarishi mumkin. Agar davlat va xususiy sektordan mablag'larni jalb qilish mexanizmi samarali ishlamas, tadqiqot va innovatsiyalarning rivojlanishi ta'minlanmaydi. OTMlar grantlar va xususiy sektordan mablag'larni jalb qilishda aniq va to'liq strategiyaga ega bo'lishi kerak. Grantlarni jalb qilish jarayonini yaxshilash uchun, maxsus guruhlar tashkil etish va o'ziga xos loyihalarni ishlab chiqish kerak. Ushbu guruhlar grantlar to'g'risidagi ma'lumotlarni tahlil qilib, aniq strategiyalar asosida ish olib borishi zarur.

Samarali OTMlar ko'proq mablag' olishi uchun bazaviy barchaga teng va natijaga bog'liq (samaradorlikka qarab) moliyalashtirish modelini joriy etish lozim. Quyida oliy ta'lim muassasalari bo'yicha reyting va KPI asosida mablag' ajratish holati 5 yil davomida jadval shaklida keltirilgan. Jadvalda har bir OTM uchun moliyalashtirishning qancha qismi KPI va reyting natijalariga bog'langan (foizda) ko'rsatiladi va izoh berilgan.

Jadval ma'lumotlari O'zbekiston milliy universiteti va Toshkent davlat yuridik universiteti KPI tizimini amalga joriy etish bo'yicha boshqalardan ilgarilab ketganligini ko'rsatadi. Samarqand davlat universiteti va Toshkent davlat tibbiyot universitetida bu jarayon sekinroq kechmoqda, sababi - KPI natijalarini aniq baholash mezonlari va raqamli boshqaruv infratuzilmasining sustligini ko'rsatadi. Toshkent axborot texnologiyalari universiteti raqamli KPI tizimini rivojlantirishda texnik bazaning mavjudligi sababli tez sur'atda ilgarilamoqda. KPI ko'rsatkichlari aniq belgilanmagan, baholash mezonlari zaif. Davlat byudjeti ajratilishini OTM faoliyati (reytingi, tadqiqot, innovatsiya)ga bog'lash lozim.

Zamonaviy moliyaviy monitoring tizimlari va ERP (Enterprise Resource Planning) dasturlari joriy etilmaganligi sababli moliyaviy ma'lumotlarni avtomatlashtirish va real vaqtda kuzatish imkonsiz bo'ladi. Kelgusida bu muammolarni bartaraf qilish uchun moliyaviy hisobotlar, risqlarni baholash, manbalar monitoringi, zamonaviy texnologiyalar va kadrlarning malakasini oshirish bo'yicha tizimli yangilashlar va amaliy qadamlar ko'rilishi kerak. Quyida 5ta O'zbekiston Oliy ta'lim muassasalari moliyaviy monitoring sohasida xorijiy OTMlar tajribalaridan foydalanishini ko'rib o'tamiz.

## 5-jadval

### Oliy ta'lim muassasalarida 2020–2024-yillarda reyting va KPI asosida mablag' ajratilganligi haqida ma'lumotlari<sup>30</sup>

Yil	TDYuU	TATU	O'zMU	TDTU	SamDU	Izoh
2020	10%	8%	12%	7%	6%	KPI va reyting natijalariga asoslangan moliyalashtirish boshlang'ich bosqichda, 90% byudjet teng taqsimlangan.
2021	15%	12%	18%	10%	9%	Mexanizm sinash asosida joriy etila boshladi. Etalon sifatida O'zMU faol.
2022	25%	20%	30%	18%	15%	KPI tizimi yaxshilandi, reyting asosida grant va qo'shimcha mablag'lar ajratilishi boshlangan.
2023	35%	28%	42%	25%	22%	Natijaga qarab moliyalashtirish ulushi sezilarli o'sdi. Moliyaviy havasaklik yaratila boshlangan.
2024	50%	40%	55%	35%	30%	Ta'lim sifatini oshirish va samaradorlikni baholash mezonlari joriy etilgan, KPI asosida moliyalashtirish ustuvorga aylangan.

Quyidagi jadvaldan ko'rib turganimizdek, horijiy tajribalar asosida OTMLlarda zamonaviy moliyaviy monitoring tizimlarini joriy etishda ERP platformalarini tatbiq qilingan, ilmiy va grant mablag'larining samaradorligini baholashga e'tibor qaratilgan hamda kadrlar salohiyatini muntazam ravishda oshirish kabi islohotlar amalga oshirilishi lozimligi asoslangan.

## 6-jadval

### OTMLlarda moliyaviy monitoring va xorijiy tajribalari<sup>31</sup>

№	O'zbekiston OTM	Xorijiy OTM	Xorijiy tajribaning mazmuni	O'rganiladigan jihatlar
1	Toshkent davlat yuridik universiteti	Harvard Law School (AQSH)	Avtomatlashtirilgan moliyaviy hisobot tizimi, real-time monitoring	Hisobot shaffofligi, avtomatlashgan tahlil va nazorat
2	Toshkent axborot texnologiyalari universiteti	MIT (AQSH)	ERP va budgeting software orqali real vaqtda xarajatlar nazorati	Texnik vositalar yordamida risqlarni kamaytirish, nazoratni kuchaytirish
3	O'zbekiston milliy universiteti	University of Oxford (UK)	Davlat, grant va xususiy mablag'larning diversifikatsiyasi, KPI tizimi	Mablag' manbalari bo'yicha KPI joriy etish
4	Toshkent davlat tibbiyot universiteti	Karolinska Institutet (Shvetsiya)	Ilmiy tadqiqot mablag'larining aniq monitoringi va audit tizimi	Grant va tadqiqot mablag'larini nazorat qilish
5	Samarqand davlat universiteti	University of Tokyo (Yaponiya)	Moliyaviy kadrlarning xalqaro malakasi, kam xarajatli samarali boshqaruv	Kadrlar malakasini oshirish, malaka dasturlarini tashkil qilish

<sup>30</sup> Muallif tomonidan amalga oshirilgan.

<sup>31</sup> Muallif tomonidan amalga oshirilgan.

DXSh mexanizmlari OTMga qo‘shimcha investitsiyalarni jalb qilish, moliyaviy xavf-xatarlarni kamaytirish va ta’lim sifatini oshirishda katta imkoniyatlar yaratadi. OTMda davlat-xususiy sheriklik mexanizmlaridan samarali foydalanish orqali ta’lim sifatini oshirish va infratuzilmani rivojlantirish imkoniyatlarini namoyon etadi.

### 7-jadval

#### 2020–2024 yillarda OTMlar tomonidan DXSh asosida amalga oshirilgan loyihalar<sup>32</sup>

№	OTM nomi	DXSh loyihasi nomi	Yil	Investor	Summa (mlrd so‘m)	Loyiha natijasi
1	Toshkent davlat texnika universiteti	Talabalar turar joyi qurilishi	2021	Xususiy developer kompaniyasi	45	500 o‘rinli turar joy, infratuzilma yaxshilangan
2	Тошкент давлат иктисодиёт университети	Innovatsion ta’lim markazi	2022	Mahalliy IT-kompaniya	18	Interaktiv o‘quv xonalari tashkil etilgan
3	Samarqand davlat universiteti	Yangi o‘quv binosi qurilishi	2022	Qurilish tashkiloti	35	3 qavatli zamonaviy o‘quv binosi
4	Andijon davlat universiteti	Laboratoriyalar qurilishi va jihozlanishi	2023	Xalqaro grant va xususiy sherik	12	STEM laboratoriyalar tashkil qilingan
5	Namangan davlat universiteti	Talabalar shaharchasi qurilishi	2024	Xususiy developer kompaniyasi	50	Talabalar uchun turar joy va sport maydonlari

Yuqoridagi jadvaldan ko‘rinib turibdiki, so‘nggi 5 yil ichida O‘zbekistonning yetakchi 5 ta oliy ta’lim muassasasi davlat-xususiy sheriklik (DXSh) mexanizmlarini qo‘llash, ta’lim infratuzilmasini rivojlantirish va moliyaviy manbalarni diversifikatsiya qilish borasida muhim qadamlar qo‘ygan. Jami beshta loyiha amalga oshirilgan bo‘lib, ularning umumiy qiymati 160 mlrd so‘mni tashkil etadi. Eng katta investitsiya Namangan davlat universitetida talabalar shaharchasi qurilishiga yo‘naltirilgan (50 mlrd so‘m). Eng kichik loyiha esa Andijon davlat universitetidagi laboratoriya qurilishi (12 mlrd so‘m) bo‘lgan.

Quyidagi jadvalda OTMlarning 2020-2024 yillar davomida Jahon banki, YUNESKO, Erasmus+ kabi xalqaro tashkilotlar bilan moliyaviy hamkorligi buyicha ma’lumotlarni ko‘rib o‘tamiz.

Jadval ma’lumotlaridan ko‘rinib turibdiki, Jahon banki bilan moliyaviy hamkorlikka asosan texnik ta’lim, innovatsiyalar va ilmiy tadqiqotlarga yo‘naltirilgan. Bu hamkorliklarning natijasi sifatida yangi laboratoriyalar, ta’lim platformalari va innovatsion loyihalar tashkil etilgan. Erasmus+ dasturi doirasida Yevropaning yetakchi universitetlari bilan hamkorlik mustahkamlandi, bu talabalar va akademik xodimlar uchun mobillik va ilmiy tadqiqotlar orqali tajriba almashish imkoniyatlarini yaratilgan.

<sup>32</sup> Muallif tomonidan amalga oshirilgan.

**OTMning 2020-2024 yillarda xalqaro tashkilotlar bilan  
moliyaviy hamkorligi<sup>33</sup>**

№	OTM nomi	Xalqaro tashkilot	Loyiha nomi	Yillar	Miqdor (mlrd so‘m)	Loyiha natijasi
1	Toshkent davlat texnika universiteti	Jahon banki	Texnik ta’limni rivojlantirish	2020–2024	50	Yangi laboratoriyalar va ta’lim platformalarini yaratish
2	Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti	Erasmus+	Ta’lim mutaxassisliklarini ishlab chiqish	2020–2024	25	Yevropa oliy ta’lim muassasalari bilan hamkorlikni kuchaytirish
3	Samarqand davlat universiteti	YUNESKO	Innovatsion ta’lim dasturlari	2021–2024	30	Ilmiy tadqiqot va ta’lim standartlarini rivojlantirish
4	Andijon davlat universiteti	Jahon banki	Ta’lim va innovatsiyalar	2020–2024	35	Iqtisodiyotni rivojlantirish bo‘yicha grantlar olish
5	Namangan davlat universiteti	Erasmus+	Mobillik va ilmiy tadqiqotlar	2020–2024	40	Yevropa oliy ta’lim muassasalari bilan tajriba almashish

Strukturaviy mezonlarning ishlab chiqilgan tizimi universitetlarga grantlar, kontrakt ishlari va ichki investitsiyalar hajmini kengaytirish orqali moliyaviy mustaqillik darajasini xolisona baholash va maqsadli ravishda oshirish imkonini beradi.

**University Financial Sustainability Index (UFSI) ko‘rsatkichlari<sup>34</sup>**

№	Ko‘rsatkich nomi	Ko‘rsatkich mazmuni / tavsifi
1	Income Diversification Index (IDI)	OTM daromad manbalarining diversifikatsiya darajasi (byudjet, kontrakt, grant, x/h shartnomalar)
2	Expenditure Efficiency Index (EEI)	Xarajatlar mosligi va samaradorligi (operatsion xarajatlar tarkibi, ta’limga sarflar ulushi)
3	Capital Investment Ratio (CIR)	Infratuzilma va moddiy-texnik bazaga qayta sarmoyalar ulushi
4	Liquidity and Solvency Ratio (LSR)	Qisqa va uzoq muddatli moliyaviy muvozanat, likvidlik darajasi
5	Financial Risk Resistance Score (FRRS)	Tushumlar o‘zgarishidan kelib chiqadigan moliyaviy xavflarga chidamlilik (buffer, diversifikatsiya)
6	Academic Staff Support Ratio (ASSR)	Professor-o‘qituvchilarga to‘lanadigan maoshlar, rag‘batlar va investitsiyalar
7	Student Support and Inclusivity Ratio (SSIR)	Stipendiyalar, ijtimoiy grantlar, kam ta’minlangan talabalar uchun ajratilgan mablag‘lar
8	Transparency and Accountability Index (TAI)	Moliyaviy hisobotlar ochiqligi va jamoatchilik nazorati (shaffoflik darajasi)

<sup>33</sup> Muallif tomonidan amalga oshirilgan.

<sup>34</sup> Muallif ishlanmasi.

Ushbu indikatorlar asosida OTMning moliyaviy barqarorligi integral indeks ko‘rinishida baholanadi. Har bir ko‘rsatkich belgilangan vazn asosida umumiy indeksga ta’sir etadi. Indeksni hisoblash jarayonida yuqori ball (masalan, 100ga yaqin) OTMning moliyaviy jihatdan barqaror ekanini anglatadi. Mezonlar orqali ular o‘z mustaqillik darajalarini oshirish bo‘yicha aniq yo‘nalishlar belgilay oladilar. O‘quv-ilmiiy grantlar ulushini oshirish, xo‘jalik shartnomalarni kengaytirish, o‘z foydasidan sarmoya shakllantirish asos bo‘ladi. Bu esa moliyaviy ixtiyoriyligni kuchaytiradi.

Ishlab chiqilgan KPI-monitoring konsepsiyasi OTMlarning moliyaviy faoliyatini avtomatlashtirilgan holda kuzatish va baholash imkonini beradi. Uning natijasida OTMda har bir kafedra yoki bo‘lim darajasida xarajat-daromad balansini real vaqtda kuzatish imkoni bo‘ladi, samarasiz bo‘linmalar, byudjetdan ortiqcha sarflar yoki daromad salohiyati yetarli bo‘lmagan yo‘nalishlar niqlanadi, raqamli boshqaruv elementlarini keng joriy etish orqali inson omilidan xoli hisobotlar va qaror qabul qilish tizimi shakllanadi.

## 10-jadval

### KPI-monitoring tizimi konsepsiyasi<sup>35</sup>

№	Bo‘limlari	Maqsadlari
1	Ma’lumotlar manbalari	Buxgalteriya dasturlari (1S, SAP, Oracle ERP), ichki axborot tizimlari, byudjet va kontrakt tushumlari nazorat qilish
2	Tizimning funksional elementlari	KPIlarni avtomatik hisoblash, tahlil, prognoz, avtomatik ogohlantirish va hisobot tayyorlash
3	KPI ko‘rsatkichlar toifalari	Moliyaviy samaradorlik, daromadlar diversifikatsiyasi, sifat ko‘rsatkichlari, infratuzilma, ish unumdorligi
4	Texnologik yechimlar	Veb-interfeys, SQL bazasi, Python/Power BI, API integratsiya
5	Natijasi	Shaffoflik, hisobdorlik, samaradorlik, korrupsiyaning oldini olish

Ko‘rib turganimizdek, KPI-dastur orqali ma’lumotlar real vaqtda yangilanib boriladi. Har qanday xarajat, tushum yoki moliyaviy o‘zgarish yuz berganda, dastur uni avtomatik hisobga oladi va mehnat unumdorligi, xarajatlar strukturasi, ta’lim sifati va moliyaviy jadvallar KPI tizimida to‘planadi. Har bir fakultet, kafedra yoki xodim faoliyati aniq ko‘rsatkichlar asosida baholanadi. KPI tizimida har bir xarajatning maqsadi, yo‘nalishi va natijasi qayd etiladi. Masalan, muayyan mablag‘ texnika xaridi uchun ajratilgan bo‘lsa, u real amaliyotda qayerga sarflangani ko‘rsatiladi. KPI-monitoring tizimi nafaqat texnik vosita, balki samaradorlikka asoslangan boshqaruv madaniyatini shakllantiradi. Bu orqali universitetlar resurslardan oqilona foydalanib, milliy va xalqaro reytinglarda yuqori natijalarga erishishi mumkin. Quyida iqtisodiy missiya va moliyaviy integratsiya modeli konsepsiyasini qo‘llash OTMlarga strategik funksiyalarni bajarish jihatlari ko‘rib o‘tiladi.

Tadqiqot ishining navbatdagi bosqichida oliy ta’lim muassasalari kapital rentabellik (ROE) koeffitsiyenti va unga ta’sir etuvchi omillarning grafik matritsa va skatter tasvirlari keltirilgan.

<sup>35</sup> Muallif ishlanmasi.

Ekonometrik tadqiqot bo'yicha O'zbekistonda mavjud oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy menejmenti samaradorligiga ta'sirini o'zaro ta'sirni baholashda Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi (<https://edu.uz/uz>) hamda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika Agentligi (<https://stat.uz/uz/>)ning 2016–2024-yillarni o'z ichiga olgan jami kuzatuvlar soni 31 tadan iborat choraklik ma'lumotlardan foydalanildi.

Ekonometrik model uchun to'plangan ma'lumotlar ko'p omilli vaqtli qatorlar asosida shakllantirilganligi uchun biz tadqiqotni ishlab chiqishda ko'p omilli chiziqli tenglamalar (LS) modeli hamda noxiziqli Strukturaviy tenglamalarni modellashtirish SEM (Structural equation modeling) modellarini qo'llanildi.

Quyida ekonometrik model bo'yicha barcha o'zgaruvchilar tasnifi keltirilgan.

### 11-jadval

#### Ekonometrik model bo'yicha o'zgaruvchilarining tasnifi<sup>36</sup>

N <sub>o</sub>	O'zgaruvchilar nomi	Tasnifi	Logorifmik qiymati
1	Oliy ta'lim muassasalari kapital rentabellik (ROE) koeffitsiyenti	Natijaviy o'zgaruvchi	<i>LOGROE</i>
2	Oliy ta'lim muassasalari xodimlarga qilingan investitsiyalar hajmi	Mustaqil o'zgaruvchi	<i>LOGInvest_HE_employe</i>
3	Oliy ta'lim muassasalari talabalar to'lov shartnomalari mablag'lari hajmi (mlrd so'm)	Mustaqil o'zgaruvchi	<i>LOGFund_Paym_HE</i>
4	Milliy iqtisodiyotda inflyatsiya darajasi	Mustaqil o'zgaruvchi	<i>LOGIninfl_rate</i>
5	Oliy ta'lim muassasalarida raqamli parametrlar soni (mingta)	Mustaqil o'zgaruvchi	<i>LOGDig_par</i>

Tadqiqotning navbatdagi bosqichida ko'p omilli chiziqli (LS) modelidan foydalangan holda oliy ta'lim muassasalari kapital rentabelligi (ROE) koeffitsiyenti va unga ta'siri etuvchi omillarning regression modeli ishlab chiqildi.

### 12-jadval

#### Oliy ta'lim muassasalari kapital rentabelligi (ROE) koeffitsiyenti va unga ta'sir etuvchi omillarning regression tenglama ko'rsatkichlari<sup>37</sup>

<i>LOGROE</i>	<i>Coef.</i>	<i>St.Err.</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<i>[95% Conf</i>	<i>Interval]</i>	<i>Sig</i>
<i>LOGInvest_HE_employe</i>	.45	.103	4.39	0	.239	.661	***
<i>LOGFund_Paym_HE</i>	1.077	.198	5.43	0	.669	1.484	***
<i>LOGIninfl_rate</i>	-.917	.142	-6.46	0	-1.209	-.625	***
<i>LOGDig_par</i>	.543	.127	4.26	0	.281	.805	***
<i>Constant</i>	-1.337	1.007	-1.33	.096	-3.406	.732	*
<i>Mean dependent var</i>		10.297	<i>SD dependent var</i>		0.697		
<i>R-squared</i>		0.964	<i>Number of obs</i>		31		
<i>F-test</i>		197.248	<i>Prob &gt; F</i>		0.000		
<i>Akaike crit. (AIC)</i>		-28.496	<i>Bayesian crit. (BIC)</i>		-21.326		

\*\*\*  $p < .01$ , \*\*  $p < .05$ , \*  $p < .1$

<sup>36</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqildi.

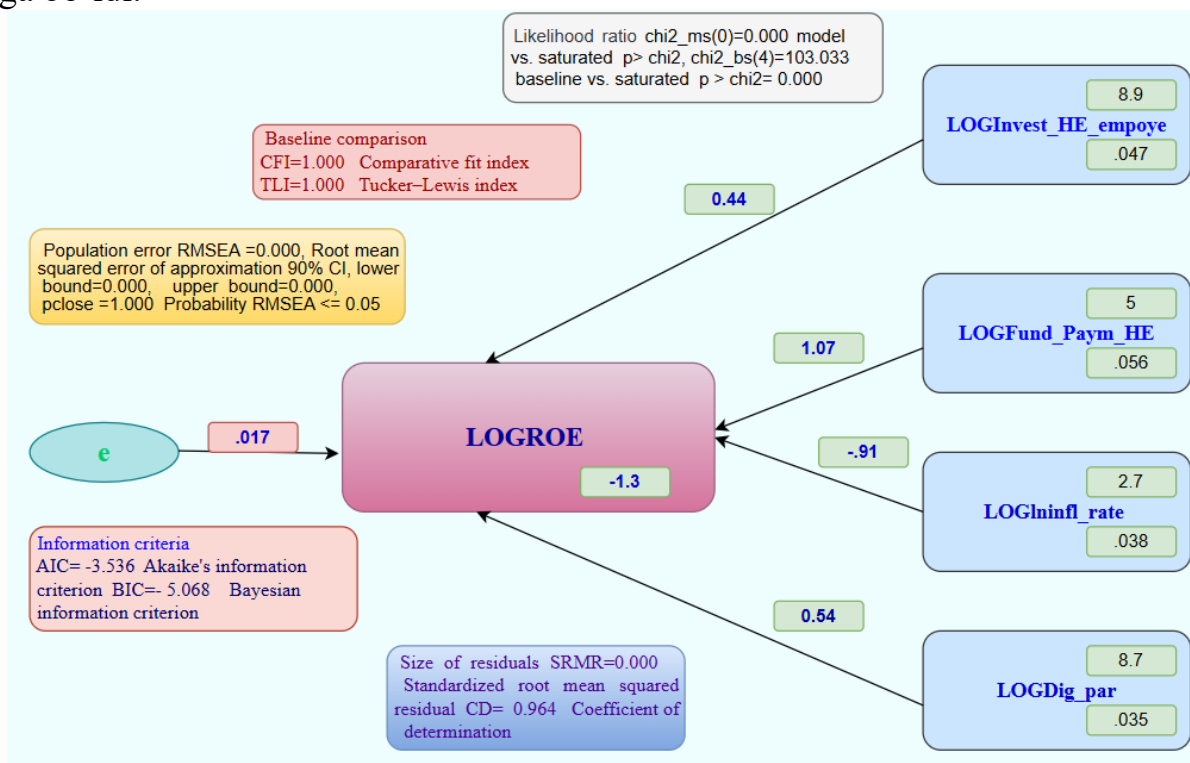
<sup>37</sup> Stata dasturi asosida muallif tomonidan mustaqil ishlab chiqildi.

Ko'p omilli chiziqli (LS) modeli formula ko'rsatkichlari quyida keltirilgan.

$$LOGROE = -1.33 + 0.44 LOG Invest\_HE\_empoye + 1.07 LOG Fund\_Paym\_HE - 0.91 LOG Ininfl\_rate + 0.54 LOG Dig\_par \quad (2)$$

Oliy ta'lim muassasalari xodimlarga qilingan investitsiyalar hajmining bir foizga ortishi natijasida oliy ta'lim muassasalari kapital rentabellik (ROE) koeffitsiyenti 0.45 %ga ortishiga erishiladi. Oliy ta'lim muassasalari talabalar to'lov shartnomalari mablag'lari hajmining bir foizga ortishi natijasida oliy ta'lim muassasalari kapital rentabellik (ROE) koeffitsiyentining 1.07 %ga ortishiga olib keladi. Milliy iqtisodiyotda inflyatsiya darajasining bir foizga ortishi natijasida oliy ta'lim muassasalari kapital rentabellik (ROE) koeffitsiyentining 0.91% ga kamayishiga sabab bo'ladi. Shuningdek, oliy ta'lim muassasalarida raqamli parametrlar soning bir foizga ortishi natijasida oliy ta'lim muassasalari kapital rentabellik (ROE) koeffitsiyentining 0.54 %ga ortishiga erishiladi.

Shuningdek, SEM regression modeli chizma ko'rinishi, quyidagi ko'rinishga ega bo'ldi.



**5-rasm. Oliy ta'lim muassasalari sof foydasi hajmi va unga ta'sir etuvchi omillar o'rtasida SEM modeli sxematik ko'rinishi<sup>38</sup>**

1. Ekonometrik tadqiqot bo'yicha ko'p omilli chiziqli (LS) tenglama modeli hamda SEM ekonometrik model natijalari shuni ko'rsatdiki, Oliy ta'lim muassasalari xodimlarga qilingan investitsiyalar hajmi, oliy ta'lim muassasalari talabalar to'lov shartnomalari mablag'lari hajmi, milliy iqtisodiyotda inflyatsiya darajasi hamda oliy ta'lim muassasalarida raqamli parametrlar soni oliy ta'lim

<sup>38</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqildi.

muassasalari kapital rentabellik (ROE) koeffitsiyenti o'rtasidagi mustahkam va sezilarli bog'liqlikni ko'rsatgan. Ekonometrik model natijalariga ko'ra (H1) alternativ gipotezaning tasdiqlanganligini ko'rsatadi.

2. Ta'lim muassasalari xodimlarga investitsiyalar hajmining ta'sirining ahamiyati. Oliy ta'lim muassasalari o'z xodimlariga investitsiyalarni ko'paytirishi orqali o'qitishni rivojlantirish hamda raqobatbardosh ilmiy o'lchovi sifatida sezilarli o'sishga ishora qiladi. Ushbu natijaga ko'ra inson kapitaliga investitsiya kiritish nafaqat akademik sifat, balki institutsional rentabellikga ham o'z samarasini berishini tasdiqlaydi. Ushbu qo'llab-quvvatlov ta'lim sektorida yuqori moliyaviy samaradorlik va innovatsiyalarga bevosita hissa qo'shishidan dalaolat beradi.

3. Talabalar uchun to'lov shartnomalaridagi mablag'lar hamda ta'lim muassasalari kapital rentabellik ROE ko'rsatkichi o'rtasidagi bog'liqlik yuqori koeffitsiyent bilan ta'sir etadi. Ushbu natijaga ko'ra talabalarning to'lov manbalaridan tushadigan daromadning oshishi barcha o'zgaruvchilar orasida ROEga eng kuchli ijobiy ta'sirga erishishga turtki bo'lgan. Unga ko'ra talabalar talabi va ro'yxatga olish sifatiga ega bo'lgan mustahkam ta'lim daromadi moliyaviy mustahkamlik bilan izohlanadi. Bu ta'lim muassasida zarur ta'lim dasturlarini taqdim etish va o'qitish orqali oliygohlarda moliyaviy barqarorlikni saqlagan holda yuqori daromad rentabelligini oshirishga olib keladi.

4. Inflyatsiya darajasining oliy ta'lim muassasalari kapital rentabellik koeffitsiyentiga teskari ta'sirini baholash. Mintaqadagi yuqori inflyatsiya ko'rsatkichlarining yuzaga kelishi nafaqat makroiqtisodiy ko'rsatkichlar barqarorlik muvozanatini izdan chiqaradi balki ta'lim sektori institutsional rentabellikni pasaytirishga ham olib keladi hamda oliy ta'lim muassasalari operatsion xarajatlarning oshishiga sabab bo'ladi.

5. Raqamli parametrlarning oliy ta'lim tizimi kapital rentabellik koeffitsiyentiga ta'sirini baholash. Oliy ta'lim muassasalari raqamli texnologiyalarning rivojlanishi xususan onlayn platformalar, raqamli ta'lim resurslari hamda ma'muriy texnologiyalar kabi raqamli parametrlardan yanada ko'p foydalanish natijasida ularning moliyaviy samaradorlik va daromadlik ko'rsatkichlariga ijobiy ta'sirini namoyon etadi. Bu shuni ko'rsatadiki, oliy ta'limdagi raqamli transformatsiya bugun davr kuchini aks ettiradi. Raqamli innovatsiyalarni joriy qilish natijasida oliy ta'lim muassasalar ROEni yaxshilash bilan birga samaradorlik, kengayish va talabalarning faolligini oshirishga zamin yaratadi. Ushbu ta'lim va moliyaviy rivojlanish strategiyasi sifatida raqamli infratuzilmaga investitsion amaliyotlarning yanada ortishiga xissa qo'shadi.

6. Tahliliy ekonometrik model natijalari shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim tizimida maqsadli ichki strategiyalar, xususan ushbu tizimda ishlovchi xodimlarga qilingan investitsiya va raqamli transformatsiyaning rivojlanishi mustahkam daromad manbai bo'lishi bilan bir qatorda moliyaviy daromadlarni sezilarli darajada oshirishga olib keladi.

Dissertatsiya ishining «**Zamonaviy universitetlar taraqqiyot tendensiyalari sharoitida ular yangi moliyaviy modelini shakllantirish**

**yo'llari»** deb nomlangan to'rtinchi bobida «Universitet 4.0» formatidagi universitet faoliyatini diversifikatsiyalash sharoitida yangi moliyaviy modelni shakllantirish istiqbollari, akademik va ilmiy-innovatsion faoliyatini modernizatsiyalash orqali universitetlarda «Xarajatlar kasalligi» fundamental muammosini bartaraf qilish yo'llari, akademik faoliyatni raqamlashtirish universitetlar moliyaviy salohiyatini yuksaltirishning istiqbolli yo'nalishi, hamda oliy ta'lim muassasalarining xalqaro raqobatbardoshligini oshirish orqali xorijiy investitsiyalar va grantlarni keng jalb qilishning istiqbolli yo'nalishlari keltirilgan.

«Universitet 4.0» formatidagi universitet faoliyatini diversifikatsiyalash sharoitida yangi moliyaviy modelni shakllantirish zamonaviy oliy ta'limni transformatsiya qilish va uning moliyaviy ustuvorliklarini qayta ko'rib chiqish nuqtai nazaridan juda dolzarbdir. Quyida «Universitet 4.0» formatida faoliyatni diversifikatsiyalash sharoitida yangi moliyaviy modelni an'anaviy moliyaviy model bilan solishtiruvchi jadvalni ko'rib o'tamiz.

### 13-jadval

#### Yangi moliyaviy modelni shakllantirishning solishtirma tahlili<sup>39</sup>

№	Yo'nalishlar	An'anaviy universitet modeli	«Universitet 4.0» formatidagi yangi model
1	Moliyalashtirish manbai	Asosan davlat byudjeti	Diversifikatsiyalangan: byudjet, to'lovlar, startap, grant, investitsiya
2	Moliyaviy mustaqillik	Cheklangan	Yuqori darajada: avtonom byudjet, faol boshqaruv
3	Daromad shakllanishi	Talabalar to'lovlari, davlat buyurtmasi	Ta'lim eksporti, ilmiy konsalting, litsenziya, IP sotuvi
4	Xarajatlar siyosati	Reja asosida, byurokratik	Strategik maqsadlarga moslashgan, tezkor va samarali
5	Tadbirkorlik faoliyati	Mavjud emas yoki cheklangan	Startaplar, texnoparklar, biznes inkubatorlar
6	Innovatsion moliyalashtirish	Qo'llanilmaydi	Endaument fondlar, venchur sarmoya, kraudfanding
7	Raqamli moliyaviy yechimlar	Aniq emas	Blokcheyn, Big Data tahlil, elektron CRM/ERP tizimlar
8	Moliyaviy barqarorlik	Tashqaridan bog'liq	Ichki resurslar hisobiga barqarorlik
9	Xalqaro hamkorlik	Cheklangan	Faol investitsiya va ta'lim eksporti orqali kengayotgan
10	Moliyaviy natijalarga yondashuv	Idoralararo hisobotga yo'naltirilgan	Natijalarga asoslangan boshqaruv (performance-based)

<sup>39</sup> Muallif tomonidan amalga oshirilgan.

Yuqoridagi jadvalga asosan, «Universitet 4.0» formatidagi yangi moliyaviy modelning an'anaviy modelga nisbatan asosiy farqlari va afzalliklari haqida tahlil qilish mumkin. An'anaviy modelda davlat byudjetiga to'liq bog'liq bo'lgan holda, universitetlar asosan davlatning o'zi ta'lim va ilmiy tadqiqotlarga mablag' ajratadi. «Universitet 4.0» modelida moliyalashtirish manbalari diversifikatsiyalanadi, ya'ni universitetlar faqat davlat mablag'lari bilan cheklanmay, shuningdek, xususiy sektordan investitsiyalar, startaplar, grantlar va to'lovlar orqali moliyaviy muvaffaqiyatga erishishadi. Quyida «Universitet 4.0» formatidagi yangi moliyaviy model doirasida daromad manbalarini diversifikatsiyalash yo'nalishlarini ko'rib o'tamiz.

#### 14-jadval

#### Oliy ta'lim muassasalari daromad manbalarini diversifikatsiyalash yo'nalishlari<sup>40</sup>

№	Daromad manbasi	Qisqacha tavsif	Manbalari
1	Davlat byudjeti mablag'lari	Asosiy an'anaviy manba; strategik yo'nalishlarga ajratiladi	O'quv-tarbiya jarayoni, ilmiy loyihalar
2	Kontrakt asosidagi ta'lim	Talabalardan olinadigan to'lov-kontrakt mablag'lari	Bakalavriat, magistratura, ikkinchi mutaxassislik
3	Ilmiy grantlar va tadqiqot loyihalari	Ilmiy faoliyat uchun ichki va tashqi grantlar jalb etish	O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, Erasmus+, Horizon Europe
4	Tijorat faoliyati	Universitet huzurida tijorat yo'nalishlarini tashkil etis	Qo'shimcha kurslar, ijara, konsalting xizmatlari
5	Homiylik va sarmoyalar	Biznes sheriklar va homiylardan olinadigan mablag'lar	Korporativ sheriklik, endowment fondlar
6	Xalqaro hamkorlik	Chet el universitetlari va tashkilotlar bilan hamkorlik orqali mablag' jalbi	British Council, DAAD, xalqaro ta'lim dasturlari

Jadvaldan ko'rib turganimizdek, oliy ta'lim muassasalari moliyaviy mustaqillikka erishishi uchun barcha manbalardan balanslangan va strategik foydalanish zarur. Aniq maqsadli reja va institutsional quvvat universitet moliyaviy modelining barqarorligini ta'minlaydi.

#### XULOSA

Oliy ta'lim muassasalari moliyasi tizimini rivojlantirish uslubiyotini takomillashtirishga bag'ishlangan ilmiy tadqiqot ishini amalga oshirish natijasida quyidagi xulosalar shakllantirildi.

<sup>40</sup> Muallif tomonidan amalga oshirilgan.

1. Oliy ta'lim moliyasi - ta'lim sifatini ta'minlash, resurslardan samarali foydalanish va ta'lim muassasalari barqarorligini ta'minlashning asosiy moliyaviy mexanizmi sifatida namoyon bo'ladi. Moliya tizimi zamonaviy shart-sharoitlarda bozor munosabatlariga mos ravishda tashkil etilmoqda, moliyaviy boshqaruvning institutsional va huquqiy asoslari takomillashmoqda. Jahonning yetakchi universitetlari tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, avtonomiya, diversifikatsiya, raqamli moliyaviy instrumentlardan foydalanish moliyani samarali tashkil qilishga xizmat qiladi.

2. Zamonaviy moliyalashtirish konsepsiyalari (normative per capita moliyalashtirish, performance-based funding, grants-based systems) oliy ta'lim muassasalarida faoliyat samaradorligini baholash va resurslar taqsimotini adolatli tashkil etishda muhim ahamiyat kasb etmoqda.

3. Moliyaviy resurslar shakllanishi va ularning boshqarilishida hanuzgacha markazlashgan va byurokratik yondashuv ustunlik qilmoqda. Xarajatlarni moliyalashtirish amaliyotida samaradorlikka erishishda muvaffaqiyatli tajribalar mavjud bo'lsa-da, ular barcha oliy ta'lim muassasalariga xos emas. Moliyalashtirishning funksional elementlari - rejalashtirish, monitoring, baholash - hali ham to'liq joriy qilinmagan, bu moliyaviy natijalarga ta'sir ko'rsatmoqda.

4. Mavjud moliyalashtirish mexanizmida xarajatlar rejalashtirilishida samaradorlik va natijadorlik indikatorlaridan kam foydalanilayotgani aniqlandi. Bu moliyaviy qarorlarni qabul qilishda strategik yondashuv yetishmasligini ko'rsatadi.

5. Zamonaviy moliyaviy instrumentlardan - moliyaviy outsorsing, tender tizimi, xo'jalik yurituvchi subyekt sifatida faoliyat yuritish imkoniyatlari universitetlarga moddiy manbalarni diversifikatsiya qilish va samaradorlikni oshirish imkonini beradi.

6. Moliyaviy tizimda kuzatilayotgan muammolarni hal etishda innovatsion yondashuv va zamonaviy moliyaviy instrumentlardan foydalanish talab etiladi. Moliyaviy monitoring tizimlari oliy ta'lim muassasalarida samarali boshqaruv mexanizmi sifatida joriy etilishi lozim. Byudjet menejmenti natijadorlik ko'rsatkichlari bilan bog'liq holda baholanishi, ekonometrik tahlillar asosida prognozlashtirilishi samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

7. «Universitet 4.0» konsepsiyasi doirasida yangi moliyaviy modelni shakllantirish universitetlarning mustaqilligi va raqobatbardoshligini oshiradi. Baumol va boshqa mualliflarning «Xarajatlar kasalligi» konsepsiyasi universitetlarda resurslardan oqilona foydalanish zarurligini ko'rsatadi. Akademik faoliyatni raqamlashtirish, innovatsion yo'nalishlarni qo'llab-quvvatlash va grantlarni jalb etish moliyaviy salohiyatni oshiradi va universitetlarning jahon miqyosidagi nufuzini mustahkamlaydi.

8. Baumol, Bouen va Rubinshteynning «Xarajatlar kasalligi» nazariyasi shundan dalolat beradiki, ta'lim xarajatlari tabiiy ravishda o'sib boradi.

Universitetlar bu muammoni innovatsion yechimlar - raqamli ta'lim, aralash o'quv formatlari, masofaviy xizmatlar orqali yumshatishlari mumkin.

9. Akademik faoliyatni raqamlashtirish ta'lim sifatini yaxshilash bilan bir qatorda, xarajatlarni tejash, daromad manbalarini kengaytirishga ham xizmat qiladi. Xorijiy investitsiyalar va grantlarni keng jalb etish orqali universitetlar moliyaviy barqarorlikka erishishi mumkin. Bu uchun xalqaro reytinglardagi o'rnini oshirish, xalqaro ilmiy hamkorlikni rivojlantirish zarur.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ № DSC 22/29.12.2023.I.175.01  
ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЁНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ  
ТАШКЕНТСКОМ МЕЖДУНАРОДНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**КАРЛИБАЕВА ГУЛШАТ ХОЖАБАЕВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ  
ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

**08.00.07 – Финансы, денежное обращение и кредит**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук (DSc)**

**город Ташкент – 2025 год**

Тема диссертации на соискание учёной степени доктора (DSc) по экономическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан под номером B2024.I.PhD/Iqt3780.

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации размещен на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) на веб-сайте Научного совета ([www.tiu.uz](http://www.tiu.uz)) и Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» ([www.ziyounet.uz](http://www.ziyounet.uz)).

**Научный руководитель:** Бузрукхонов Сарвархон Мунаввархонович  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** Бурханов Ақтам Усманович  
доктор экономических наук, профессор

Шеров Алишер Бакбергенович  
доктор экономических наук, профессор

Ишманова Динара Нурмамадовна  
доктор экономических наук, доцент

**Ведущая организация:** Самаркандский институт экономики и сервиса


Защита диссертации состоится на заседании Научного совета DSc.22/29.12.2023.I.175.01 при Ташкентском международном университете «18» 10 2025 г. в 10<sup>00</sup>. Адрес: 100114, г. Ташкент, ул. Кичик халка йули, 7. Тел.: (99895) 131-55-55; факс: (99895) 131-55-55; e-mail: [info@tiu.uz](mailto:info@tiu.uz)

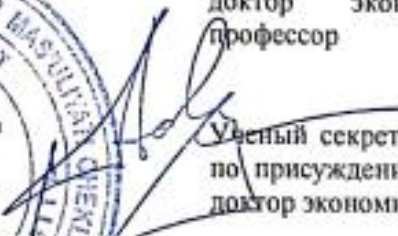
С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского международного университета (зарегистрирована под номером 92). Адрес: 100114, г. Ташкент, ул. Кичик халка йули, 7. Тел.: (99895) 131-55-55; факс: (99895) 131-55-55; e-mail: [info@tiu.uz](mailto:info@tiu.uz)


Автореферат диссертации разослан «26» 09 2025 г.

(Реестр протокола рассылки № 47 от «02» 08 2025 г.).



  
**Н.Х. Жумаев**  
Председатель Научного совета по  
присуждению ученых степеней,  
доктор экономических наук,  
профессор

  
**А.Т. Абсаламов**  
Ученый секретарь Научного совета  
по присуждению ученых степеней,  
доктор экономических наук, доцент

  
**Д.А. Рахмонов**  
Председатель Научного семинара  
при Научном совете по  
присуждению ученых степеней,  
доктор экономических наук,  
профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (DSc))**

**Актуальность и необходимость темы диссертации.** Согласно опыту развитых стран мира, эффективные подходы к финансированию высших учебных заведений способствуют укреплению их независимости, обеспечению устойчивости и инновационного развития. Это, в свою очередь, подчёркивает необходимость пересмотра методологии финансирования университетов с учётом международной практики и разработки национальных моделей. Системы финансирования в европейских странах значительно различаются: в Германии, Франции, Финляндии, Норвегии, Австрии и Польше высшее образование полностью финансируется государством, тогда как в Нидерландах и Италии оно частично оплачивается частным сектором; при этом в Норвегии образование остаётся бесплатным для всех. Уровень государственных расходов на высшее образование также неодинаков: в Норвегии - 1,7 % ВВП, в Финляндии - 1,6 %, в Германии - 1,2 %, в США - 0,9 %, где частное финансирование играет важную роль. В Узбекистане, по состоянию на 2024 год, государственные расходы на высшее образование составляют 0,4-0,45 % ВВП, что свидетельствует о наличии потенциала для увеличения инвестиций в образование.

Мировая практика показывает, что для развития финансирования высших учебных заведений и обеспечения их устойчивости решающее значение имеет внедрение современных финансовых инструментов и инновационных подходов к финансовому управлению. Ведущие университеты переходят от традиционной зависимости от государственных средств к многоисточниковой системе финансирования. В такой системе гармонично сочетаются государственный бюджет, инвестиции частного сектора, доходы от обучения на контрактной основе, международные гранты, благотворительные фонды и средства от исследовательских проектов. Через развитие механизмов государственно-частного партнёрства университеты расширяют сотрудничество с частными инвесторами в обновлении инфраструктуры, создании инновационных лабораторий и технопарков, реализации научно-исследовательских проектов. Особенно активно формируются стратегические альянсы с отраслевыми университетами и корпоративными партнёрами, что способствует приведению качества и содержания образования в соответствие с требованиями рынка. Кроме того, внедрение моделей финансирования, основанных на результативности, позволяет распределять ресурсы в зависимости от образовательных и научных достижений. Это усиливает конкурентную среду между университетами и стимулирует рост их стратегической эффективности. Университеты, исходя из собственных возможностей, стремятся укреплять финансовую самостоятельность за счёт благотворительных фондов, эндаументов и краудфандинговых платформ. Подобные механизмы привлечения средств особенно способствуют укреплению связей с выпускниками, местными сообществами и неправительственными организациями.

В Узбекистане развитие финансирования высших учебных заведений требует использования научно обоснованных подходов, которые объединяют в себе международный опыт и национальные особенности. Среди актуальных задач – диверсификация источников финансирования, внедрение моделей, ориентированных на результат, анализ эффективности деятельности университетов, а также оформление сотрудничества с частным сектором и международными фондами.

Несмотря на то что государство уделяет приоритетное внимание высшему образованию и объём бюджетных ассигнований увеличился с 2,3 трлн сумов в 2020 году до 5,5 трлн сумов в 2024 году, их доля в ВВП остаётся относительно низкой - с 0,27 % в 2020 году до 0,36–0,38 % в 2024 году, что свидетельствует о необходимости дальнейшего наращивания инвестиций в человеческий капитал.

Указ Президента Республики Узбекистан от 10 октября 2017 года № ПП-3355 «Об утверждении Концепции развития высшего образования», Постановление Президента от 19 марта 2020 года № ПП-4889 «О развитии высшего образования и формировании инновационной системы обучения», Постановление Президента от 22 января 2021 года № ПП-4974 «О совершенствовании механизмов финансирования и регулирования деятельности высших учебных заведений», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 11 мая 2022 года № 261 «О нормативно-правовых актах в сфере высшего образования для высших учебных заведений», Постановление Президента от 6 июля 2022 года № ПП-307 «Об организационных мерах по реализации стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022–2026 годы», а также Указ Президента от 28 января 2022 года № УП-60 «О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы» и другие нормативно-правовые акты, регулирующие данную сферу, служат правовой основой для выполнения задач, поставленных в рамках настоящего диссертационного исследования и в определённой мере способствуют реализации его результатов.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий Республики «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Обзор зарубежных научных исследований по теме диссертации.** Научно-практические исследования, посвящённые совершенствованию методологии финансирования высших учебных заведений, проводятся международными организациями, ведущими университетами и исследовательскими центрами мира, в том числе UNESCO<sup>41</sup> (Higher Education in a Changing World), OECD<sup>42</sup> (Organisation for Economic Co-operation and

---

<sup>41</sup> UNESCO (Higher Education in a Changing World), <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000203185>

<sup>42</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development, <https://www.oecd.org/en.html>

Development), European Commission <sup>43</sup> - Education and Training, Asian Development Bank Institute <sup>44</sup>, University of Oxford <sup>45</sup>, Harvard University <sup>46</sup>, Maastricht University <sup>47</sup>, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»<sup>48</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) <sup>49</sup>, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (МГУ) <sup>50</sup>, Институт экономики Российской академии наук <sup>51</sup>. Эти исследования формируют важную научную базу для анализа современных подходов к финансированию высшего образования и их адаптации в национальных системах.

В научных исследованиях, проведённых в мире по совершенствованию методологии финансирования высших учебных заведений, в частности, получены следующие научные результаты:

на международном уровне разработаны методические рекомендации по финансированию, подотчётности и обеспечению качества в высшем образовании (CHEA – Council for Higher Education Accreditation <sup>52</sup> США); разработана методика повышения финансовой самостоятельности, автономии европейских университетов и качества образования (EUA – European University Association <sup>53</sup>); определены критерии финансирования и обеспечения качества в высшем образовании (INQAANE – International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education <sup>54</sup>); разработан механизм финансовой устойчивости в сфере образования, защиты прав преподавателей и привлечения инвестиций (Education International); созданы исследования и грантовые программы по вопросам равенства и финансирования в высшем образовании (Lumina Foundation); проведена оценка качества образования, анализ моделей финансирования и финансовых показателей университетов (Times Higher Education (THE) & QS Intelligence Unit).

Международная практика показывает, что по вопросам совершенствования теоретических и методологических основ управления финансовыми ресурсами в высших учебных заведениях ведутся исследования по следующим приоритетным направлениям. В частности: расширение финансовой самостоятельности высших учебных заведений, самостоятельное распределение бюджетных средств и диверсификация источников доходов; финансирование, ориентированное на результат, распределение ресурсов в зависимости от эффективности образовательной и научной деятельности и механизмы финансирования на основе KPI; партнёрство с частным сектором;

---

<sup>43</sup> EC Education and Training, [https://commission.europa.eu/topics/education-and-training\\_en](https://commission.europa.eu/topics/education-and-training_en)

<sup>44</sup> ADB Institute, <https://www.adb.org/adbi/main>

<sup>45</sup> University of Oxford, <https://www.ox.ac.uk/>

<sup>46</sup> Harvard University, <https://www.harvard.edu/>

<sup>47</sup> Maastricht University, <https://www.maastrichtuniversity.nl/>

<sup>48</sup> Rossiya Milliy tadqiqot universiteti «Oliy iqtisod maktabi», <https://www.hse.ru/>

<sup>49</sup> RANXiGS, <https://lib.ranepa.ru/ru/>

<sup>50</sup> Moskva davlat universiteti, <https://msu.uz/>

<sup>51</sup> RAN iqtisodiyot instituti, <https://inecon.org/>

<sup>52</sup> CHEA - Council for Higher Education Accreditation (USA), <https://www.chea.org/>

<sup>53</sup> European University Association, <https://www.eua.eu/>

<sup>54</sup> International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education, <https://www.inqaah.org/>

активное бюджетирование и финансовое планирование; повышение финансовой прозрачности и подотчётности; внедрение цифровых и финансово-информационных систем; адаптация к международным финансовым стандартам.

**Степень изученности проблемы.** Концептуальные основы совершенствования методологии финансирования высших учебных заведений, его экономическая сущность и значение исследованы в ряде научных работ зарубежных учёных-финансистов, в частности Мартин Троу, Юрген Эндерс, Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович, Мэри Кэннинг, Ю. Бригхем, В.В. Чеха<sup>55</sup>, В.М. Филиппова, К.А. Белокрылова, Л. Гапенски, И.А. Бланка, Г.А. Лукичева, И.Я. Лукасевича, В.В. Ковалева<sup>56</sup>. Вопросы, связанные с финансами высших учебных заведений нашей страны, изучались рядом узбекских экономистов, в том числе С.С. Гуломовым, С.М. Бузрукхоновым, Т.С. Маликовым, Н.Х. Джумаевым, М. Саидовым, Б.Э. Тошмуродовой, Н.Э. Жияновой, М.М. Ташходжаевым, О.О. Олимжоновым, С.Э. Элмирзаевым, А. Бурхановым, О.Н. Хамдамовым, М.П. Эшовым, Ш.А. Якубовым, А. Ходжаевым, Н.Р. Турсуновой<sup>57</sup> в их научных исследованиях.

В научных трудах А.А.Махмудова осуществлён теоретический подход к вопросам совершенствования механизма формирования и управления

---

<sup>55</sup> Martin Trow. Twentieth-Century Higher Education: Elite to Mass to Universal. Johns Hopkins University Press. 2010. 640 b. Jürgen Enders. Higher Education in a Globalising World: International Trends and Mutual Observation. Springer, Higher Education Dynamics. 2002.362 b. Dj. K. Van Horn. Osnovi upravljenja finansami: [Per. s angl.]. - Moskva: Finansi i statistika, 1997. - 799 b. Mary Canning Higher Education Financing in the New EU Member States. Washington, D.C.: The World Bank, 2007 219 b. Vaxovich Dj.M. Osnovi finansovogo menedjmenta. Izdatelstvo: Vilyams.2011. 1232 s. Yu.Brigxem.Finansoviy menedjment. Piter. 2016. 978-5-496-00117-5, 978-5-496-02423-5. <https://www.livelib.ru/author/112750/top-yudzhin-f-brighem>. Chexa V. V. Finansirovaniye vysshego obrazovaniya v Rossii. Uchebnoye posobiye. M: .Izd. Yustitsinform, 2018. 222 b.

<sup>56</sup> Filippov V.M Sistemy finansirovaniya vysshego obrazovaniya v zarubejnih stranax. Uchebnoye posobiye. - M.: RUDN, 2008. – 194 s. K. A. Belokrilova.Obshestvenniy vibor i gosudarstvennyye rasxodi. Uchebnoye posobiye.- Yujniy Federalnyy Universitet. 2023. 184 str. Gapenski L. Finansovyy menedjment. Uchebnik. Prospekt. 2017. 1184b. Blank I. A. Osnovi finansovogo menedjmenta. Uchebnik.- Nika-Sentr.2019. 1100 s. Lukichev G.A. Sistemi finansirovaniya vishego obrazovaniya v zarubejnih stranax: Uchebnoye posobiye. M. RUDN. 2019. 194 s., Lukasevich, I. Ya. Finansoviy menedjment: uchebnik i praktikum dlya vuzov / I. Ya. Lukasevich. - 4-e izd., pererab. i dop. - Moskva: Izdatelstvo Yurayt, 2025. - 680 s. V. V Kovaleva. «Finansi organizatsiy. Uchebnik. Prospekt.2018. 352 str.

<sup>57</sup> G'ulomov S va boshqalar. Intellektual iqtisodiyotda samaradorlik omillari//O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi. Toshkent, 2015. - №6. – B.38-41. Buzrukxonov «Innovatsion iqtisodiyotga o'tish sharoitida oliy ta'limni moliyalashtirishni takomillashtirish» mavzusidagi iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya ishi avtoreferati. 2022y, T.S.Malikov. Moliya.Darslik. Noshir. 2011, 712b., Jumayev N.X. O'zbekistonda ta'lim tizimini moliyalashtirishda ta'lim kreditining o'ziga xos xususiyatlari. / «Xalqaro moliya va hisob» ilmiy elektron jurnali. № 2, aprel, 2018. 1-10b. Toshmurodova B.E. Jiyanova N.E. «Innovatsiya faoliyatni moliyaviyrag'batlantirish». O'quv qo'llanma. - T.: IQTISOD-MOLIYA, 2006. - 110b, Tashxodjayev M. M. Oliy ta'lim tizimini moliyalashtirishda davlatning roli. «Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar» ilmiy elektron jurnali. № 2, mart-aprel, 2021 yil.43b., O.O.Olimjonov va boshqalar. Moliya asoslari. Darslik.T.-Sharq.2018.804b., S.E. Elmirzayev «Davlat-xususiy sheriklik munosabatlarining ilg'or xorij tajribalari va mamlakatimizda qo'llash istiqbollari»/ Xalqaro moliya va hisob» ilmiy elektron jurnali. №6.2019..10b. A. Burkhanov, ON Hamdamov - T.:»Innovative development publishing house», 2020, 17b. M.P. Eshov Oliy ta'lim muassasalarida tijoratlashtirish jarayonlari va texnologiyalar transferini shakllantirish./ Economics and Innovative Technologies. 2024. 143-146. Yakubov Sh. A. Oliy ta'lim muassasalari moliyaviy faoliyatini samarali boshqarish yo'llari./ Economics and Innovative Technologies, №1, 104–110. [https://doi.org/10.55439/EIT/vol12\\_iss1/564](https://doi.org/10.55439/EIT/vol12_iss1/564), Xojayev A. Oliy talim muassasalarining moliyaviy barxarorligini ta'minlashda byudjetdan tashqari mablag'larning shakllanishi, o'rni va ularning tahliliy jihatlari./Ijtimoiy-gumanitarniy fanlarning dolzarb muammolari. <https://doi.org/10.47390/A1342V3I4Y2023N07>, N.R. Tursunova.Xalqaro kapital bozoridan moliyaviy resurslar jalb qilishning zamonaviy shakli./ Xalqaro moliya va hisob. № 4 (8) 2017.26b.

финансовыми ресурсами в высших учебных заведениях, а также изложены экономические отношения, связанные с совершенствованием механизмов управления финансовыми ресурсами в высших учебных заведениях<sup>58</sup>.

В научных исследованиях узбекских учёных Н.Х.Жумаева и Д.А.Рахмонова рассмотрены функционирование образовательного кредита в финансировании системы высшего образования, его особенности, преимущества и сложности<sup>59</sup>.

В исследованиях, проведённых М.М.Ташходжаевым, рассмотрены вопросы о том, что жёсткое установление суммы платы за обучение приводит к формированию конкурентной среды между высшими учебными заведениями<sup>60</sup>.

Однако вопросы финансирования высшего образования в их научных исследованиях не были рассмотрены. Учитывая это, в данной диссертационной работе комплексное исследование данной проблемы в качестве самостоятельного научного направления подчёркивает актуальность выбранной темы.

**Связь темы диссертации с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация.** Диссертационная работа выполнена в рамках плана научно-исследовательских работ Ташкентского государственного экономического университета.

**Целью исследования** является разработка научно-методических предложений и практических рекомендаций, направленных на совершенствование методологии финансирования высшего образования.

**Задачи исследования:**

определить социально-экономическое содержание и современные концепции финансирования высших учебных заведений;

изучить организационно-правовые основы и принципы финансирования высших учебных заведений в современных условиях;

осуществить анализ практики управления системой формирования финансовых ресурсов высших учебных заведений;

определить современные функциональные элементы финансирования высших учебных заведений и эффективность их использования;

разработать перспективные направления устранения существующих проблем в системе финансирования высших учебных заведений;

изучить пути дальнейшего повышения финансового потенциала системы высшего образования с помощью современных финансовых инструментов;

---

<sup>58</sup> A.A.Maxmudov. Mahalliy oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy resurslarni boshqarishga nazariy yondashuv // Academic research in educational sciences, 2021

<sup>59</sup> Jumaev N.X., Rahmonov D.A. Oliy ta'lim olishni xususiy manbalardan moliyalashtirish: nazariya va amaliyot [Private funding for higher education: theory and practice]. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar – Economy and innovative technologies, 2018, September-October, no. 5. 9.

<sup>60</sup> Oliy ta'lim tizimini moliyalashtirishda davlatning roli // «Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar» ilmiy elektron jurnali. № 2, mart-aprel, 2021 yil

определить перспективы формирования новой финансовой модели деятельности университета в формате «университет 4.0» в условиях диверсификации деятельности университетов;

изучить пути повышения финансового потенциала университетов посредством цифровизации академической деятельности;

уточнить перспективные направления широкого привлечения иностранных инвестиций и грантов путем повышения международной конкурентоспособности университетов;

систематизировать предложения и рекомендации, направленные на совершенствование методологии финансирования высших учебных заведений.

**Объектом исследования** является система финансовых отношений высших образовательных учреждений, функционирующих в Узбекистане.

**Предметом исследования** выступают финансовые отношения, возникающие в процессе финансирования высших образовательных учреждений.

**Методы исследования.** В диссертационной работе широко применялись методы анализа и синтеза, сравнительный и экономический анализ, статистический анализ, сопоставление, а также экономико-математическое моделирование, оценка с использованием коэффициентов и методы перспективного прогнозирования.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

В целях совершенствования методики финансирования высших образовательных учреждений предложена устойчивая модель финансирования, основанная на механизме государственно-частного партнёрства и предусматривающая проектирование, финансирование, строительство и эксплуатацию образовательной инфраструктуры с последующей передачей её на баланс государства по истечении установленного срока.

Разработана и предложена эффективная модель финансирования высших образовательных учреждений, адаптированная к национальным условиям и основанная на рейтинговых и результативных показателях. Данная модель, наряду с использованием бюджетных средств и доходов по договорно-контрактной форме обучения, направлена на повышение качества образования, стимулирование эффективности и усиление научной активности.

Сформирован «Индекс финансовой устойчивости высших образовательных учреждений», позволяющий комплексно оценивать уровень финансовой самостоятельности и системной устойчивости. Его применение способствует выявлению и устранению существующих недостатков в финансировании, оптимизации расходов и стимулированию диверсификации источников.

Предложена концепция современной цифровой системы KPI-мониторинга, обеспечивающая формирование прозрачного финансового управления и стратегического планирования на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Реализация данной системы позволяет осуществлять объективный мониторинг финансовой деятельности вузов в режиме реального

времени, проводить комплексный анализ и принимать обоснованные управленческие решения.

Обоснована комплексная регрессионная модель стратегического планирования финансового управления, направленная на повышение результативности. Модель основана на выявлении факторов, влияющих на коэффициент рентабельности капитала, и обеспечивает оценку социально-экономической эффективности использования финансовых ресурсов, направляемых в высшие образовательные учреждения.

**Практический результат исследования** заключается в следующем:

Разработанная функциональная модель финансирования образовательной инфраструктуры на основе государственно-частного партнёрства обеспечивает расширение инвестиционного сотрудничества между государством и частным сектором, способствует снижению нагрузки на государственный бюджет и улучшению качества образовательной среды;

Предусматривается внедрение результатно-ориентированного механизма финансирования вузов с учётом не только количественных, но и качественных показателей, что служит стимулированию конкуренции и повышению качества образования;

Индекс финансовой устойчивости университета является средством объективной оценки финансового состояния университетов с точки зрения доходов, расходов и потенциала реинвестирования, и служит основанием для принятия стратегических решений заинтересованными сторонами;

Разработанная система структурных критериев предоставляет университетам возможность объективно оценивать и целенаправленно повышать уровень финансовой независимости за счёт расширения объёмов грантов, контрактных работ и внутренних инвестиций;

Исходя из концепции KPI-мониторинга, разрабатывается информационная система для оперативного анализа и планирования университетских финансов с визуализацией доходов, расходов и эффективности подразделений, что способствует оптимизации бюджета;

Реализация модели ROE позволяет оценивать социально-экономическую эффективность образовательных сфер в связи с вложенными инвестициями и на этой основе обосновывать приоритетные направления образовательной политики;

Применение концепции модели экономической миссии и финансовой интеграции даёт возможность вузам выполнять стратегические функции, обеспечивать привлечение целевого финансирования, а также усиливать их вклад в региональное и национальное развитие.

**Достоверность результатов исследования.**

Достоверность полученных в диссертационном исследовании научных результатов обусловлена целесообразностью применённых методологических подходов и методов, использованием базы данных, сформированной на основе официальных источников, а также практическим внедрением сформулированных выводов, предложений и рекомендаций. Дополнительным подтверждением является их апробация и признание со стороны компетентных организаций.

### **Научная и практическая значимость результатов исследования.**

Научная значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные методологические предложения и практические рекомендации способствуют совершенствованию методологии эффективного управления финансовой системой высших образовательных учреждений.

Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности их применения при разработке моделей и перспективных планов по совершенствованию методики финансирования высших образовательных учреждений, а также при обновлении учебных программ и учебно-методических материалов по дисциплине «Финансовый менеджмент», преподаваемой на направлениях бакалавриата, в соответствии с современными требованиями.

**Внедрение результатов исследований.** Результаты исследования использованы в следующих аспектах:

Предложение по устойчивой модели финансирования, предусматривающей проектирование, финансирование, строительство, использование образовательной инфраструктуры на основе механизма государственно-частного партнёрства и передачу её на баланс государства по истечении установленного срока, внедрено Министерством высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан (Справка Министерства высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан № 4/17-5/08-07 от 27 мая 2025 года). В результате, с целью устранения проблемы обеспечения студентов общежитием, на территории Ташкентского государственного экономического университета реализован проект государственно-частного партнёрства по строительству студенческого общежития на 550 мест;

Предложение по эффективной модели финансирования, адаптированной к национальным условиям и основанной на рейтинговых и результативных показателях, которая, помимо бюджетных средств и доходов от платно-контрактной формы обучения, направлена на повышение качества образования, стимулирование эффективности и усиление научной активности, внедрено Министерством высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан (Справка Министерства высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан № 4/17-5/08-07 от 27 мая 2025 года). В результате, если в 2020 году на исследовательскую деятельность (инновационные проекты, исследования и стартапы) в Самаркандском государственном университете было выделено 213 млрд сумов, то в 2024 году этот показатель составил 203 млрд сумов;

Предложение по разработке «Индекса финансовой устойчивости высших образовательных учреждений», позволяющего комплексно оценивать уровень финансовой самостоятельности и устойчивости системы, что способствует устранению существующих недостатков в финансировании, оптимизации расходов и стимулированию диверсификации источников, внедрено Министерством высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан (Справка Министерства высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан № 4/17-5/08-07 от 27 мая 2025 года). В

результате доходы Ташкентского государственного экономического университета, Ургенчского государственного университета, Ташкентского архитектурно-строительного университета и Каршинского инженерно-экономического института в 2023 году по сравнению с 2019 годом увеличились примерно на 200–250 процентов;

Предложение по концепции современной цифровой системы КРІ-мониторинга, которая на основе ключевых показателей эффективности (КРІ) обеспечивает формирование прозрачного финансового управления и стратегического планирования, а также позволяет объективно отслеживать финансовую деятельность вузов в режиме реального времени, проводить анализ и принимать обоснованные решения, внедрено Министерством высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан (Справка Министерства высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан № 4/17-5/08-07 от 27 мая 2025 года). В результате среди высших образовательных учреждений сформировалась здоровая конкурентная среда, наиболее эффективно работающие университеты получили больше финансовых ресурсов и возможность дальнейшего развития своей инфраструктуры, научного потенциала и образовательного процесса; средства, выделяемые из государственного бюджета, стали распределяться более целенаправленно и рационально, что способствовало повышению качества образования и расширению возможностей подготовки конкурентоспособных специалистов для рынка труда;

Предложение по комплексной регрессионной модели, направленной на стратегическое планирование финансового управления и повышение результативности на основе факторов, влияющих на коэффициент рентабельности капитала при оценке социально-экономической эффективности финансовых ресурсов, направляемых в высшие образовательные учреждения, внедрено Министерством высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан (Справка Министерства высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан № 4/17-5/08-07 от 27 мая 2025 года). В результате отражена взаимосвязь изменений объёмов капитала в секторе высшего образования, благодаря чему поддержка практик финансирования в сфере образования через стратегические инвестиции и развитие цифровой инфраструктуры способствовала росту чистых доходов вузов.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования были обсуждены на 6 научно-практических конференциях, в том числе на 2 международных и 4 республиканских.

**Опубликованность результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано всего 31 научных работ, в том числе 1 монография, 24 научные статьи в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, из них 7 в зарубежных изданиях, 6 тезисов.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем исследования составляет 224 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

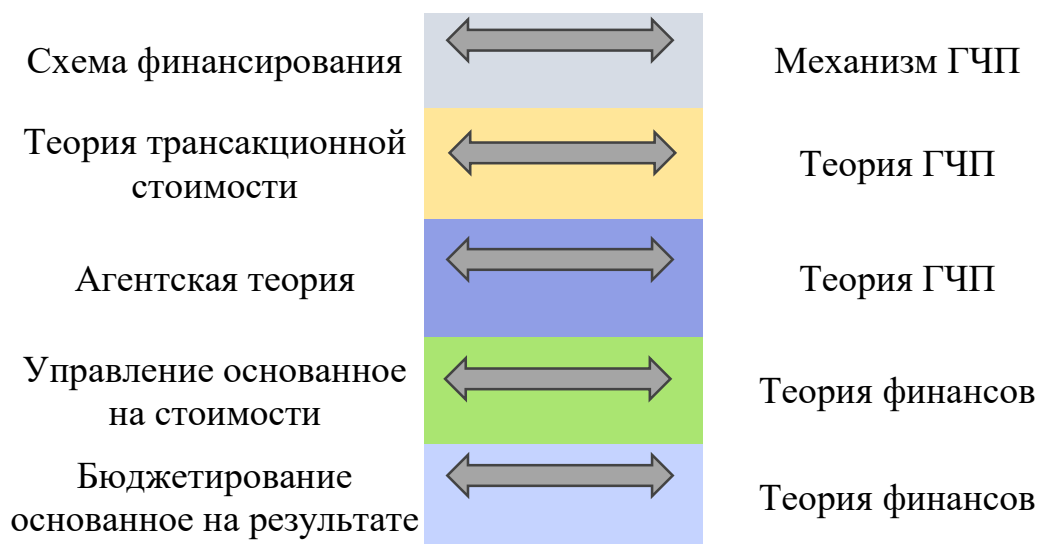
Во введении обоснована актуальность и необходимость темы, представлен обзор зарубежных исследований, степень изученности проблемы, сформулированы цель и задачи исследования, объект и предмет, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, раскрыта научная и практическая значимость работы, отражены полученные результаты и научная новизна. Также приведены сведения о внедрении результатов исследования в практику, опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертационной работы: **«Научно-теоретические и методологические основы финансов высших образовательных учреждений»**, исследованы социально-экономическое содержание и современные концепции финансов высших образовательных учреждений, организационно-правовые основы и принципы организации и развития финансов высших образовательных учреждений в современных условиях, а также изучен передовой зарубежный опыт организации финансов современных высших образовательных учреждений.

В современной системе высшего образования финансы рассматриваются не только как источник расходов, но и как стратегический ресурс, обеспечивающий качество образования, развитие науки и инноваций, кадровый потенциал и международную конкурентоспособность. При отсутствии финансовой устойчивости в высших образовательных учреждениях невозможно обеспечить непрерывность образовательного процесса, инфраструктурное развитие, проведение научных исследований и рост кадрового потенциала. В условиях глобализации одним из важнейших стратегических заданий является выход высших образовательных учреждений в мировое образовательное пространство, расширение международного научного и образовательного сотрудничества. Этот процесс называется интеграцией, и в нем финансы играют решающую роль. Реализация совместных с международными партнерами программ бакалавриата, магистратуры и PhD требует значительных финансовых ресурсов - для согласования учебных программ, привлечения преподавателей, технического оснащения и покрытия расходов на процессы аккредитации. Для занятия высоких позиций в международных рейтингах QS, Times Higher Education и других, образовательные учреждения должны направлять финансовые средства на научные публикации, международные исследования и прохождение аудита. Участие в проектах Европейского Союза, таких как Erasmus+, Horizon Europe и других, требует мобилизации материальных, технических и человеческих ресурсов учреждения. Инфраструктура обучения иностранных студентов (дополнительные занятия, языковые курсы, общежитие, логистика) также требует финансовых инвестиций. В результате были всесторонне исследованы теоретико-методологические основы расширения источников доходов образовательного учреждения и сформулированы соответствующие выводы.

Формирование современной, отвечающей актуальным требованиям, конкурентоспособной и эффективной образовательной системы и её устойчивое развитие невозможно без наличия достаточных финансовых ресурсов, которые

имеют решающее значение. Поддержка образования как одной из стратегических сфер способствует росту интеллектуального потенциала страны и обеспечивает экономическое развитие. Инфраструктурная база является материальным фундаментом системы образования. Качество, объём и устойчивость финансирования, направляемого на её развитие, позволяют организовать образовательный процесс на уровне мировых стандартов. Поэтому инвестиции в инфраструктуру – это инвестиции в будущее поколение. Без достаточного финансирования невозможно обновление или развитие инфраструктуры, что ведёт к значительному снижению качества образования. Роль финансов в системе образования не ограничивается лишь покрытием расходов. Финансы определяют стратегические направления развития образования, выступают решающим фактором повышения его качества, обеспечения конкурентоспособности, развития кадрового потенциала и стимулирования научной деятельности. Результативно-ориентированное бюджетирование предполагает формирование бюджета высших образовательных учреждений на основе показателей эффективности, результативности и качества образования. В рамках управления, основанного на ценности, применяется модель, направленная на создание социальной и экономической ценности. Согласно теории агентских отношений, важное значение имеет эффективный контракт и баланс интересов между государством и частным партнёром. В теории транзакционных издержек эффективная система государственно-частного партнёрства строится на основе сокращения затрат на выбор проекта, заключение контракта и мониторинг. В схемах финансирования устойчивое развитие инфраструктуры обеспечивается посредством субсидий, частных инвестиций, арендных доходов и возврата инвестиций.



**Рисунок 1. Основные подходы к финансированию инфраструктуры высшего образования<sup>61</sup>**

Как видно из рисунка, данная инфографика наглядно иллюстрирует теоретические основы и практические механизмы финансирования

<sup>61</sup> Составлено автором.

образовательной инфраструктуры, разделив их на три блока. Она представляет собой удобную концептуальную рамку для применения в академических исследованиях, образовательной политике и практических проектах. Финансовая устойчивость и эффективность высших учебных заведений имеют важное значение для повышения качества образования. Финансирование из государственного бюджета, реформы в сфере высшего образования и участие частного сектора являются основными тенденциями современного этапа.

Финансовые основы высших учебных заведений - это совокупность средств, источников, систем отчетности и иных финансовых процессов, необходимых для обеспечения их устойчивой и эффективной деятельности. Для понимания финансовых основ вузов важно рассмотреть их основные источники финансирования, а также процессы и механизмы, связанные с использованием этих источников. При использовании финансовых средств необходимо, чтобы каждая потраченная сумма приносила результат, обеспечивала разумные и экономные расходы. Данный принцип предполагает целевое и рациональное использование вузом финансовых ресурсов, с характерной для хозяйствующих субъектов экономностью. Каждая израсходованная сумма должна приносить эффект, создавать ценность и служить выполнению основных задач высшего учебного заведения.

В Европе число конкурентоспособных университетов растет. Плата за обучение остается низкой, студентам предоставляются различные виды социальной поддержки, наблюдается рост качества образования. Через систему DUO студенты получают стипендии, образовательные кредиты, помощь в оплате аренды и транспортные льготы. Ниже приведены данные о финансировании высшего образования, видах поддержки студентов и оплате контрактного обучения в Канаде и Японии.

**Таблица 1**

**Данные о финансировании высшего образования в Канаде и Японии<sup>62</sup>**

№	Страна	Государственное финансирование	Платежи по контракту (средние)	Помощь студентам	Примечания
1	Канада	Частично	50000-70000	Стипендии, студенческие кредиты (Canada Student Loans), помощь на аренду	Зависит от провинции; для иностранных студентов плата высокая
2	Япония	Частично	50,000 - 90000	Грант МЕХТ, университетские стипендии, скидки по контракту	Большая разница между государственными и частными университетами

<sup>62</sup> Разработано автором.

Как показывает таблица, в Канаде действует система государственных студенческих кредитов (Canada Student Loans), которые предоставляются с целью покрытия расходов на обучение и проживание. Эти кредиты могут получать как канадские граждане, так и иностранные студенты (в определённых случаях). Погашение задолженности, как правило, начинается через шесть месяцев после окончания обучения, а полный срок возврата составляет от 10 до 15 лет. Процентная ставка по кредиту зависит от экономической ситуации и уровня инфляции в стране. Следует отметить, что программа Canada Student Loans функционирует в комплексе с системой стипендий и субсидий, что обеспечивает студентам более широкий доступ к образованию и снижает финансовую нагрузку. Кроме того, предусмотрены льготные механизмы: при определённых условиях выпускники могут получить отсрочку или частичное освобождение от обязательств, а также возможность продления сроков погашения.

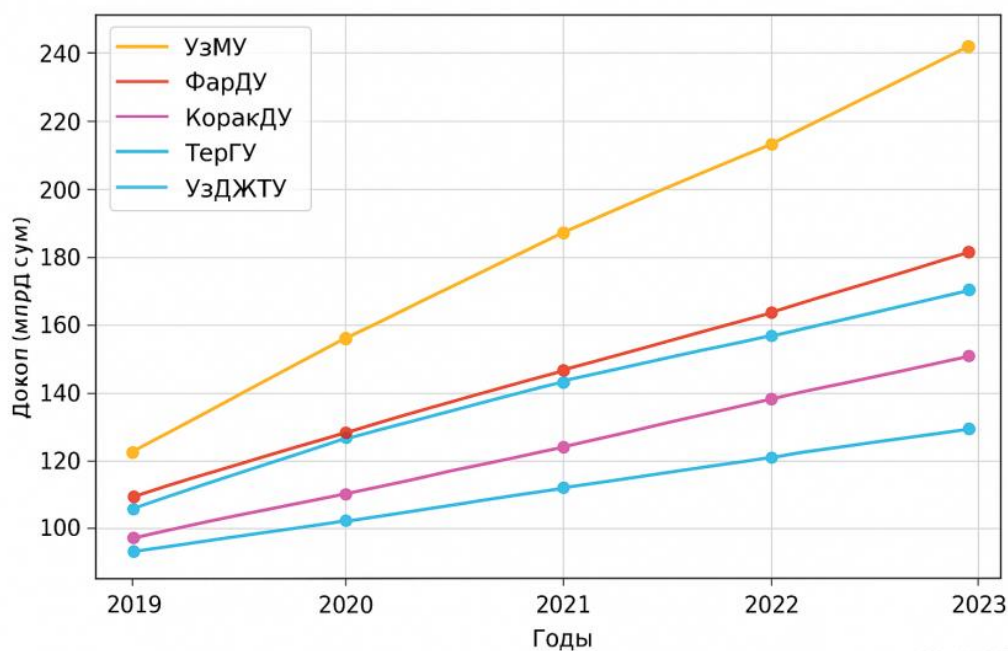
В то же время в Узбекистане в последние годы наблюдается стремительное развитие институциональной базы высшего образования. Согласно статистическим данным, если в 2015 году в стране функционировало 69 высших учебных заведений, то к 2024 году их число увеличилось до 222. Такая динамика во многом обусловлена активным ростом частного сектора: так, если в 2018 году действовал лишь один негосударственный вуз, то к 2023 году их количество достигло 90<sup>63</sup>. Эти данные отражают не только процессы институциональной диверсификации, но и возрастающее участие частных инвесторов в финансировании образовательной инфраструктуры.

В последние годы в Узбекистане существенно вырос объём инвестиций и финансовых ресурсов, направляемых частным сектором в сферу образования. Основным источником доходов частных университетов и высших учебных заведений выступают контрактные платежи со стороны студентов. Данные платежи представляют собой обязательное условие для получения права на обучение и определяются, в первую очередь, качеством образовательных услуг и уровнем предоставляемых знаний. Таким образом, финансовая устойчивость частных вузов напрямую зависит от объёмов контрактных взносов. Наряду с внутренними источниками, важное значение для финансирования высшего образования в Узбекистане имеют международные гранты и программы академической мобильности. В частности, такие инициативы, как Erasmus+, предоставляют возможность вузам привлекать иностранных студентов, а также получать финансирование для реализации совместных исследовательских проектов. Следовательно, международное сотрудничество выступает одним из значимых инструментов укрепления

---

<sup>63</sup> Национальный комитет статистики Республики Узбекистан, <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/social-protection-2>

финансовой базы отечественных университетов. Одним из ключевых индикаторов деятельности вузов является их годовой доход. В качестве примера ниже представлены данные о динамике доходов пяти крупнейших государственных высших учебных заведений страны - Национального университета Узбекистана (НУУз), Ферганского государственного университета (ФерГУ), Каракалпакского государственного университета (ККГУ), Термезского государственного университета (ТерГУ) и Узбекского государственного университета мировых языков (УзГУМЯ) за период 2019-2023 гг.



**Рисунок 2. Доходы высших учебных заведений в 2019–2023 годах<sup>64</sup> (млрд. сумов)**

Как видно на рисунке, существует темп роста, который был рассчитан в связи с увеличением числа студентов на контрактной основе в стране, инфляцией и ростом объёма грантов. Согласно данным 2023 года, наибольший доход принадлежит Национальному университету Узбекистана (НУУз), общий доход которого достиг 245 млрд. сумов. Этот показатель показывает, что по сравнению с 2019 годом он увеличился почти в 1,9 раза. Ферганский и Каракалпакский государственные университеты также в последние годы достигли значительного роста доходов. Эта ситуация может быть связана с увеличением числа студентов, обучающихся на контрактной основе, внедрением новых образовательных программ, а также с улучшением финансового менеджмента. НУУз - как крупнейший и центральный университет - имеет наибольшие доходы. Узбекский государственный университет мировых языков (УзГУМЯ) - в связи со своей специализацией по иностранным языкам - отличается высоким спросом.

<sup>64</sup> Разработано автором.

Во второй главе диссертационной работы: «Анализ эффективности системы финансов высших образовательных учреждений» проведён анализ практики управления системой формирования финансовых ресурсов высших образовательных учреждений, анализ практики эффективного финансирования расходов за счёт финансовых ресурсов высших образовательных учреждений, а также анализ современных функциональных элементов управления финансированием высших образовательных учреждений и эффективности их использования, и сформированы соответствующие выводы.

Система формирования и управления финансовыми ресурсами высших образовательных учреждений - это очень важный механизм для обеспечения устойчивой деятельности образовательных учреждений, достижения стратегических целей и эффективного распределения ресурсов. Данная система реализуется на основе государственной политики, внутренних финансовых политик, сотрудничества с внешними источниками и принципов подотчётности. В следующей таблице мы рассмотрим источники формирования финансовых ресурсов в вузах.

**Таблица 2**

**Источники формирования финансовых ресурсов в вузах<sup>65</sup>**

№	Источник	Классификация
1	Государственный бюджет	Выделяется на государственный заказ, стипендии, инфраструктурные проекты
2	Доходы от платного обучения	Средства по контракту, получаемые от студентов
3	Гранты и проекты	Иностранные и местные гранты для научных, образовательных и инновационных проектов
4	Спонсорские средства	Юридические и физические лица, поддержка фондов
5	Доходы от дополнительных услуг	Курсы, аренда, библиотеки, консультации
6	Предпринимательская деятельность	Доходы от деятельности бизнес-субъектов при университете

Как видно из таблицы, средства, выделенные государством, дают возможность гарантированного финансирования деятельности учебных заведений. Они в основном направляются на государственный заказ (бюджетный приём), стипендии, инфраструктуру и научные проекты.

Финансовая независимость - очень необходимый и реформаторский шаг, однако для его эффективной реализации требуются организационная, правовая и кадровая подготовка. Между государством, руководителями вузов и обществом должны быть установлены надёжные и прозрачные отношения. Каждый вуз должен уметь связывать свои финансовые возможности с знаниями, инновациями и качеством. Ниже приведена таблица, отражающая проблемы, связанные с финансовой независимостью вузов.

<sup>65</sup> Разработано автором.

Проблемы, связанные с финансовой независимостью вузов<sup>66</sup>

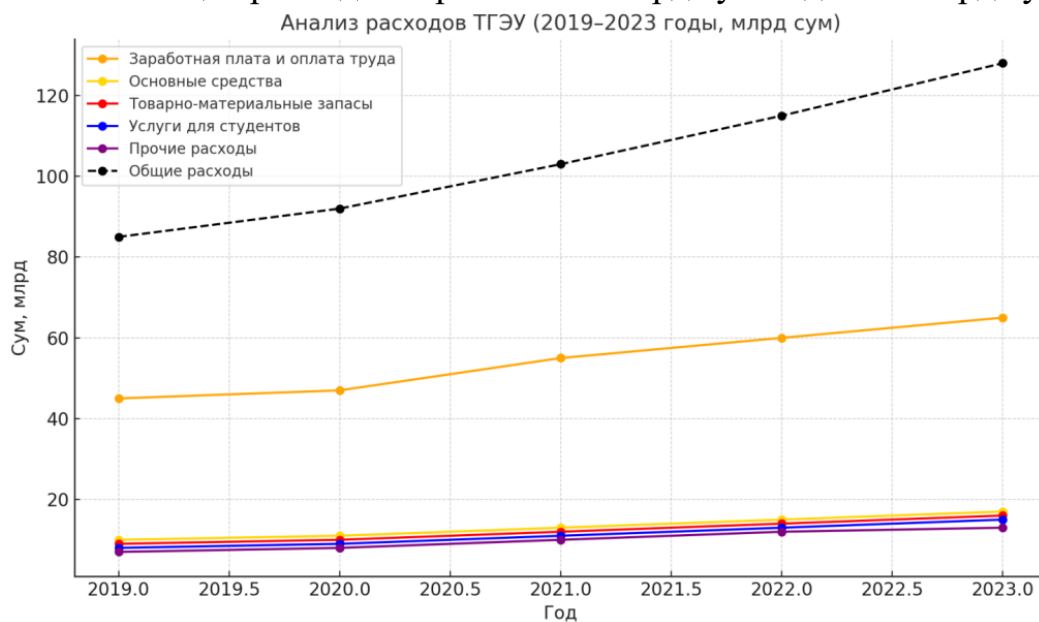
№	Проблема	Описание	Предложения и решения
1	Финансовый управленческий потенциал низкий	Во многих вузах потенциал финансового планирования и менеджмента недостаточен	Подготовка специалистов по финансам и управлению, внедрение курсов повышения квалификации.
2	Недостаток чётких механизмов и инструкций	Нормативная база, необходимая для самостоятельного управления, неполная	Разработка государством единых инструкций, системы КРІ, стандартов аудита.
3	Резкий рост стоимости контрактов	Некоторые вузы необоснованно повышают стоимость контрактов	Модель прозрачного расчёта стоимости контрактов, механизм, обеспечивающий социальное равенство.
4	Трудности в привлечении спонсорства и инвестиций	Механизм сотрудничества с частным сектором отсутствует или неэффективен	Создание в университетах «Отделов инноваций и инвестиций», предоставление правовых гарантий.
5	Проблема внутреннего контроля и финансовой прозрачности	Не предоставляются открытые отчёты по расходам	Усиление деятельности отделов внутреннего аудита, внедрение механизмов общественного контроля.
6	Научно-исследовательская деятельность не финансируется	Финансовая независимость не гарантирует выделение достаточных средств на научные работы	Создание отдельных фондов для научных грантов, поддержка исследований на основе государственно-частного партнёрства.
7	Давление на качество образования	Для получения дохода может увеличиваться количество студентов	Усиление системы оценки качества, ужесточение требований к аудиту и аккредитации.

В целях устранения проблем, зафиксированных в таблице, по нашему мнению, крайне важно наладить финансовое управление на системной и профессиональной основе, укрепить организационные и правовые основания, а также обеспечить качество образования и социальную справедливость.

На рисунке можно увидеть, что за 5 лет общие расходы увеличились на 45,8 млрд сумов (+53,9%). Этот рост был достигнут в основном за счёт заработной платы, инфраструктуры и услуг для студентов. Заработная плата и оплата труда составляют половину общих расходов, что подтверждает доминирующую роль затрат на оплату труда в деятельности образовательных учреждений. В данной диаграмме проанализированы расходы Ташкентского государственного экономического университета по видам за период 2019–2023 годов. Заработная плата и оплата труда ежегодно стабильно возрастали и постоянно оставались крупнейшей статьёй расходов. Расходы на основные

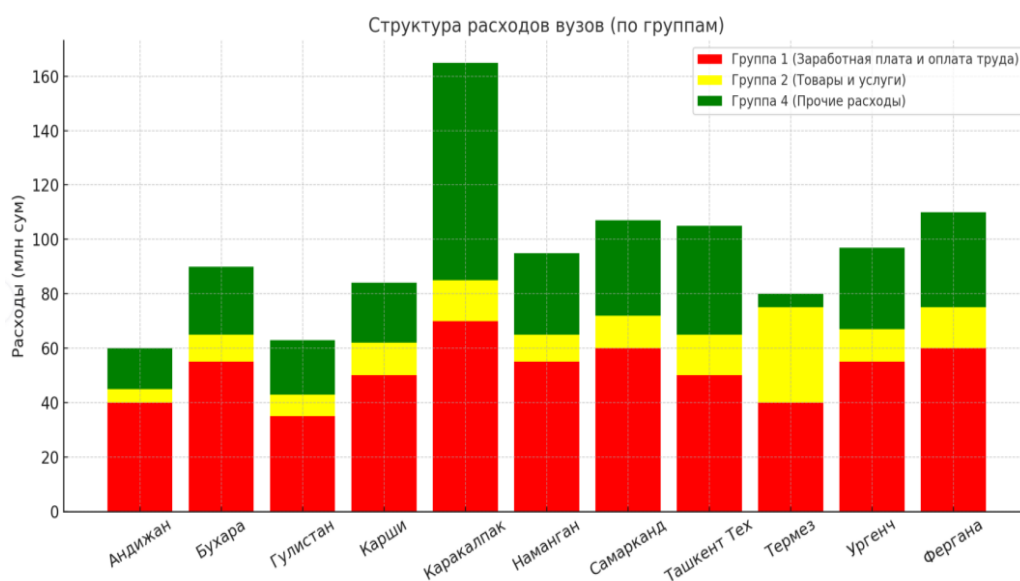
<sup>66</sup> Разработано автором.

средства и услуги для студентов также последовательно увеличивались. В целом за 5 лет общие расходы выросли с 85 млрд сумов до 130 млрд сумов.



**Рисунок 3. Данные по видам расходов Ташкентского государственного экономического университета<sup>67</sup>, млрд сум**

На следующем рисунке по каждому вузу показаны расходы в разрезе 1-, 2- и 4-й групп. Диаграмма показывает следующее, а именно: 1-я группа (зарплата, штатный фонд и т.п.) - составляет основную долю. 2-я группа (товары и услуги) - требует относительно меньших расходов. 4-я группа (капитальные расходы: ремонт, оборудование и др.) - в отдельных университетах имеет большую долю (например, Каракалпакский и Ургенчский государственные университеты).



**Рисунок 4. Группировка расходов вузов<sup>68</sup>.**

<sup>67</sup> Расчёт произведён автором.

<sup>68</sup> Расчёт произведён автором

Как видно на рисунке, в Ферганском и Наманганском государственных университетах зарплата и связанные с ней расходы составляют большую долю. Каракалпакский государственный университет (ККГУ) считается вузом, сделавшим наибольшие расходы. В нём капитальные расходы составили очень большую долю, что связано со строительством, приобретением оборудования или ремонтными работами. Основная часть расходов узбекских вузов приходится на заработную плату и штатный фонд. Капитальные расходы также составляют большую долю. Бюджетирование считается одной из основных функций управления финансированием вузов.

**Таблица 4**

**Эффективность внедрения модели финансирования вузов, основанной на результатах<sup>69</sup>.**

№	Проблемы вуза	Проблемы, которые предполагается решить через RBF
1	Сильная зависимость от государственного бюджета и финансирование на основе жёсткой сметы ограничивают финансовую самостоятельность и адаптивность вузов.	Финансирование будет привязано к конкретным показателям результата - например, уровень выпуска, уровень трудоустройства выпускников, количество статей и т.д. На основе таких индикаторов вузам будут выделяться средства, что позволит достичь качества и результативности.
2	Распределение средств в основном основано на смете расходов и доходов, а не на показателях качества, что означает недостаточное развитие качества и эффективности высшего образования.	Усиление подотчётности - с помощью RBF для каждого вуза выделенные средства будут напрямую связаны с его достигнутыми результатами, что создаст стимулы для вузов быть более эффективными и ответственными.
3	Существующая модель финансирования не соответствует ожиданиям общества от высшего образования, что также подтверждается международным опытом.	Введение специальных финансовых условий или индикаторов позволит государству стимулировать вузы достигать целей (например, улучшение качества, повышение рейтингов и т.д.).
4	Большая часть бюджетных средств вузов расходуется на текущие нужды и инфраструктуру, при этом расходы на развитие и стратегические задачи ограничены. Высокая доля текущих затрат (например, расходы на обучение - 18%, административные расходы - 10%) негативно влияет на качество.	Повышение эффективности - через RBF финансовые ресурсы будут распределяться в зависимости от результатов, а не жёсткой сметы, что позволит вузам направлять средства на стратегические и долгосрочные задачи.
5	Существующая система финансового планирования не учитывает долгосрочные приоритеты и реальные потребности вузов, что требует внедрения новых методов управления.	Инновации и финансовая самостоятельность - RBF даст вузам больше свободы в распределении средств на приоритетные направления (например, научные исследования, инновации), что позволит лучше адаптироваться к меняющимся условиям.

<sup>69</sup> Разработка автора

В заключение можно сказать, что внедрение модели финансирования, основанной на результатах, в системе высшего образования Узбекистана создаёт основу для позитивных изменений, таких как совершенствование финансового управления, повышение качества, усиление подотчётности и стимулирование эффективного использования ресурсов. В международной практике также можно наблюдать успешные результаты данного подхода – например, около 40% государственных средств, выделяемых университетам Финляндии, напрямую связаны с их показателями результативности, а Казахстан в последние годы также постепенно переходит к подобному результатно-ориентированному гибриднему финансированию.

В третьей главе диссертационной работы, озаглавленной **«Совершенствование методологии применения функциональных элементов управления финансами высших учебных заведений и современных финансовых инструментов»**, рассматриваются существующие проблемы в системе финансирования высших учебных заведений и перспективные направления их устранения, проявление финансового мониторинга как метода эффективного управления системой финансов вузов, пути дальнейшего повышения финансового потенциала системы высшего образования с помощью современных финансовых инструментов, а также проводится эконометрический анализ и прогнозирование основных показателей финансовых результатов через совершенствование современной системы мониторинга оценки эффективности бюджетного менеджмента в высших учебных заведениях.

Было рассмотрено, что система финансирования вузов должна обеспечивать их эффективную деятельность, однако вследствие экономических условий в стране и других факторов в данной системе могут возникать проблемы. Государственный бюджет является основным источником финансирования вузов и играет важную роль, особенно в развивающейся экономике и в финансировании социальных программ. Однако эта ситуация может повлечь за собой множество важных проблем. Если механизм привлечения средств от государства и частного сектора работает неэффективно, развитие исследований и инноваций не будет обеспечено. Вузы должны иметь чёткую и полную стратегию в привлечении грантов и средств частного сектора. Для улучшения процесса привлечения грантов необходимо создать специальные группы и разработать уникальные проекты. Эти группы должны анализировать информацию о грантах и вести работу на основе конкретных стратегий.

Для того чтобы эффективные вузы получали больше средств, следует внедрить базовую равную для всех и результативно-зависимую (в зависимости от эффективности) модель финансирования. Ниже в табличной форме за 5 лет приведено распределение средств на основе рейтинга и КРІ вузов. В таблице показывается, какая часть финансирования для каждого вуза зависит от КРІ и результатов рейтинга (в процентах), а также даётся пояснение.

Данные таблицы показывают, что Национальный университет Узбекистана и Ташкентский государственный юридический университет продвинулись вперед по сравнению с другими в реализации системы КРІ. В Самаркандском государственном университете и Ташкентском государственном медицинском университете этот процесс протекает медленнее, что указывает на слабость критериев точной оценки результатов КРІ и цифровой управленческой инфраструктуры. Ташкентский университет информационных технологий благодаря наличию технической базы быстро продвигается в развитии цифровой системы КРІ. Показатели КРІ определены нечетко, критерии оценки слабы. Распределение государственного бюджета необходимо связывать с деятельностью вузов (рейтинг, исследования, инновации).

**Таблица 5**

**Данные о распределении средств в высших учебных заведениях на основе рейтинга и КРІ в 2020–2024 годах<sup>70</sup>.**

Год	ТГЮУ	ТУИТ	НУУз	ТГТУ	СамГУ	Примечание
2020	10%	8%	12%	7%	6%	Финансирование, основанное на КРІ и результатах рейтинга, на начальном этапе распределялось равными долями на 90% бюджета. Механизм начал внедряться в тестовом режиме.
2021	15%	12%	18%	10%	9%	В качестве эталона используется деятельность Национального университета Узбекистана (НУУз).
2022	25%	20%	30%	18%	15%	Система КРІ была усовершенствована, и на основе рейтингов началось выделение грантов и дополнительных финансовых ресурсов.
2023	35%	28%	42%	25%	22%	Доля финансирования, зависящего от достигнутых результатов, существенно возросла, что обусловило формирование устойчивой системы финансовых стимулов.
2024	50%	40%	55%	35%	30%	Внедрены критерии повышения качества образования и оценки эффективности, финансирование на основе КРІ стало приоритетным.

<sup>70</sup> Разработан автором.

Из-за того, что современные системы финансового мониторинга и программы ERP (Enterprise Resource Planning) не внедрены, автоматизация финансовых данных и их отслеживание в режиме реального времени становятся невозможными. В будущем для устранения этих проблем необходимо предпринять системные обновления и практические шаги по финансовой отчетности, оценке рисков, мониторингу источников, современным технологиям и повышению квалификации кадров. Ниже рассмотрим использование зарубежного опыта в области финансового мониторинга 5 высшими учебными заведениями Узбекистана.

Как видно из приведённой таблицы, на основе зарубежного опыта в вузах при внедрении современных систем финансового мониторинга обосновано, что необходимо реализовать такие реформы, как внедрение ERP-платформ, внимание к оценке эффективности научных и грантовых средств, а также регулярное повышение кадрового потенциала.

**Таблица 6**

**Финансовый мониторинг в вузах и зарубежный опыт<sup>71</sup>**

№	Вузы Узбекистана	Зарубежные вузы	Содержание зарубежного опыта	Изучаемые аспекты
1	Ташкентский государственный экономический университет	Harvard Law School (AQSH)	Автоматизированная финансовая отчетность, мониторинг в реальном времени	Прозрачность отчетности, автоматизированный анализ и контроль
2	Ташкентский университет информационных технологий	MIT (AQSH)	Контроль расходов в реальном времени через ERP и программное обеспечение для бюджетирования	Снижение рисков с помощью технических средств, усиление контроля
3	Национальный университет Узбекистана	University of Oxford (UK)	Диверсификация государственных, грантовых и частных средств, система KPI	Внедрение KPI по источникам финансирования
4	Ташкентский государственный медицинский университет	Karolinska Institutet (Shvetsiya)	Система точного мониторинга и аудита научно-исследовательских средств	Контроль грантовых и исследовательских средств
5	Самаркандский государственный университет	University of Tokyo (Yaponiya)	Международная квалификация финансовых кадров, малозатратное эффективное управление	Повышение квалификации кадров, организация программ подготовки

<sup>71</sup> Разработан автором.

ГЧП механизмы создают большие возможности для привлечения дополнительных инвестиций в вузы, снижения финансовых рисков и повышения качества образования. В вузе через эффективное использование механизмов государственно-частного партнёрства проявляются возможности повышения качества образования и развития инфраструктуры.

**Таблица 7**

**Проекты, реализованные вузами на основе ГЧП в 2020–2024 годах<sup>72</sup>**

№	Название вуза	Название проекта ГЧП	Год	Инвестор	Сумма (млрд сум)	Результат проекта
1	Ташкентский государственный технический университет	Строительство студенческого общежития	2021	Хусусий девелопер компанияси	45	Общежитие на 500 мест, улучшенная инфраструктура
2	Ташкентский государственный экономический университет	Инновационный образовательный центр	2022	Маҳаллий ИТ-компания	18	Организованы интерактивные учебные аудитории
3	Самаркандский государственный университет	Строительство нового учебного корпуса	2022	Курилиш ташкилоти	35	Трёхэтажное современное учебное здание
4	Андижанский государственный университет	Строительство и оснащение лабораторий	2023	Международный грант и частный партнёр	12	Организованы STEM-лаборатории
5	Наманганский государственный университет	Строительство студенческого городка	2024	Частная девелоперская компания	50	Общежитие и спортивные площадки для студентов

Из приведённой выше таблицы видно, что за последние 5 лет пять ведущих высших учебных заведений Узбекистана предприняли важные шаги в применении механизмов государственно-частного партнёрства (ГЧП), развитии образовательной инфраструктуры и диверсификации финансовых источников. Всего было реализовано пять проектов, их общая стоимость составила 160 млрд сумов. Наибольшая инвестиция была направлена на строительство студенческого городка в Наманганском государственном университете (50 млрд сумов). Наименьший проект – строительство лаборатории в Андижанском государственном университете (12 млрд сумов).

<sup>72</sup> Разработан автором.

Таблица 8

Международное финансовое сотрудничество вузов в 2020–2024 годах<sup>73</sup>

№	Название вуза	Международная организация	Название проекта	Годы	Объём (млрд сум)	Результаты проекта
1	Ташкентский государственный технический университет	Всемирный банк	Развитие технического образования	2020–2024	50	Создание новых лабораторий и образовательных платформ
2	Ташкентский государственный экономический университет	Erasmus+	Разработка образовательных специальностей	2020–2024	25	Укрепление сотрудничества с европейскими вузами
3	Самаркандский государственный университет	ЮНЕСКО	Инновационные образовательные программы	2021–2024	30	Развитие научных исследований и образовательных стандартов
4	Андижанский государственный университет	Всемирный банк	Образование и инновации	2020–2024	35	Получение грантов для развития экономики
5	Наманганский государственный университет	Erasmus+	Мобильность и научные исследования	2020–2024	40	Обмен опытом с европейскими вузами

В приведённой выше таблице мы рассмотрим данные о финансовом сотрудничестве вузов с такими международными организациями, как Всемирный банк, ЮНЕСКО, Erasmus+ в течение 2020–2024 годов.

Из данных таблицы видно, что финансовое сотрудничество с Всемирным банком в основном направлено на техническое образование, инновации и научные исследования. В результате этих сотрудничеств были организованы новые лаборатории, образовательные платформы и инновационные проекты. В рамках программы Erasmus+ было укреплено сотрудничество с ведущими университетами Европы, что создало возможности для обмена опытом для студентов и академических работников через мобильность и научные исследования.

Разработанная система структурных критериев даёт университетам возможность объективно оценивать и целенаправленно повышать уровень финансовой независимости за счёт расширения объёма грантов, контрактных работ и внутренних инвестиций.

<sup>73</sup> Разработано автором.

Таблица 9

Показатели University Financial Sustainability Index (UFSI)<sup>74</sup>

№	Наименование показателя	Содержание / описание показателя
1	Income Diversification Index (IDI)	Степень диверсификации доходных источников вуза (бюджет, контракт, грант, х/х договоры)
2	Expenditure Efficiency Index (EEI)	Соответствие и эффективность расходов (структура операционных расходов, доля затрат на образование)
3	Capital Investment Ratio (CIR)	Доля инвестиций в инфраструктуру и материально-техническую базу
4	Liquidity and Solvency Ratio (LSR)	Уровень краткосрочного и долгосрочного финансового баланса, ликвидности
5	Financial Risk Resistance Score (FRRS)	Устойчивость к финансовым рискам, возникающим из-за изменения поступлений (буфер, диверсификация)
6	Academic Staff Support Ratio (ASSR)	Зарплаты и инвестиции для профессорско-преподавательского состава, меры поддержки
7	Student Support and Inclusivity Ratio (SSIR)	Средства для стипендий, социальных грантов, поддержки малообеспеченных студентов
8	Transparency and Accountability Index (TAI)	Уровень открытости финансовой отчетности и общественного контроля (степень прозрачности)

На основе данных этих индикаторов финансовая устойчивость вуза оценивается в виде интегрального индекса. Каждый показатель оказывает влияние на общий индекс в соответствии с установленным весом. В процессе расчёта индекса высокий балл (например, близкий к 100) означает, что вуз является финансово устойчивым. С помощью критериев они могут определить конкретные направления по повышению уровня своей независимости. Основой служит увеличение доли учебно-научных грантов, расширение хозяйственных договоров, формирование инвестиций за счёт собственной прибыли. Это усиливает финансовую автономию.

Разработанная концепция КРІ-мониторинга позволяет в автоматизированной форме отслеживать и оценивать финансовую деятельность вузов. В результате появляется возможность вуза отслеживать в реальном времени баланс доходов и расходов на уровне каждой кафедры или подразделения, выявлять неэффективные подразделения, избыточные расходы из бюджета или направления с недостаточным доходным потенциалом, а также формировать систему отчётности и принятия решений, свободную от человеческого фактора, за счёт широкого внедрения элементов цифрового управления.

<sup>74</sup> Разработка автора

7-Концепция системы KPI-мониторинга<sup>75</sup>

№	Разделы	Цели
1	Источники данных	Бухгалтерские программы (1С, SAP, Oracle ERP), внутренние информационные системы, контроль поступлений бюджета и контрактов
2	Функциональные элементы системы	Автоматический учет KPI, анализ, прогноз, автоматическое уведомление и подготовка отчетов
3	Показатели KPI	Финансовая эффективность, диверсификация доходов, качественные показатели, инфраструктура, устойчивость деятельности
4	Технологические решения	Веб-интерфейс, база SQL, Python/Power BI, API интеграция
5	Результаты	Прозрачность, отчетность, эффективность, предотвращение коррупции

Как видно, через KPI-программу данные обновляются в режиме реального времени. При любых расходах, поступлениях или финансовых изменениях программа автоматически учитывает их, и показатели производительности труда, структуры расходов, качества образования и финансовые таблицы накапливаются в системе KPI. Деятельность каждого факультета, кафедры или сотрудника оценивается на основе конкретных индикаторов. В системе KPI фиксируется цель, направление и результат каждого расхода. Например, если определённая сумма выделена на покупку техники, то в реальной практике показывается, куда именно она была израсходована. Система KPI-мониторинга является не только техническим инструментом, но и формирует культуру управления, основанную на эффективности. Благодаря этому университеты могут рационально использовать ресурсы и достигать высоких результатов в национальных и международных рейтингах. Ниже рассматриваются аспекты применения концепции экономической миссии и модели финансовой интеграции для выполнения стратегических функций вузами.

На следующем этапе исследования приводятся графическая матрица и скаттер-диаграммы коэффициента рентабельности капитала (ROE) и факторов, влияющих на него.

По эконометрическому исследованию при оценке взаимного влияния на эффективность финансового менеджмента в существующих высших учебных заведениях Узбекистана использовались квартальные данные Министерства высшего образования, науки и инноваций (<https://edu.uz/uz>) и Агентства по статистике при Президенте Республики Узбекистан (<https://stat.uz/uz/>), охватывающие 2016–2024 годы, общее количество наблюдений составило 31. Так как собранные данные для эконометрической модели сформированы на основе многомерных временных рядов, при разработке исследования были применены модель множественных линейных уравнений (LS), а также нелинейные модели структурного уравнительного моделирования SEM

<sup>75</sup> Разработка автора.

(Structural Equation Modeling). Ниже приведена классификация всех переменных по эконометрической модели.

Таблица 11

**Классификация переменных в эконометрической модели<sup>76</sup>**

№	Название переменных	Описание	Логарифмическое значение
1	Коэффициент рентабельности капитала (ROE) высших учебных заведений	Результативная переменная	<i>LOGROE</i>
2	Объем инвестиций, сделанных в сотрудников высших учебных заведений	Независимая переменная	<i>LOGInvest_HE_employe</i>
3	Объем средств по договорам оплаты обучения студентов в высших учебных заведениях (млрд сум)	Независимая переменная	<i>LOGFund_Paym_HE</i>
4	Уровень инфляции в национальной экономике	Независимая переменная	<i>LOGlninfl_rate</i>
5	Количество цифровых параметров в высших учебных заведениях (в тысячах)	Независимая переменная	<i>LOGDig_par</i>

В следующем этапе исследования с использованием многофакторной линейной (LS) модели была разработана регрессионная модель коэффициента рентабельности капитала (ROE) высших учебных заведений и факторов, влияющих на него.

Таблица 12

**Показатели регрессионного уравнения коэффициента рентабельности капитала (ROE) и факторов, влияющих на него в высших учебных заведениях<sup>77</sup>**

<i>LOGROE</i>	<i>Coef.</i>	<i>St.Err.</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<i>[95% Conf</i>	<i>Interval]</i>	<i>Sig</i>
<i>LOGInvest_HE_employe</i>	.45	.103	4.39	0	.239	.661	***
<i>LOGFund_Paym_HE</i>	1.077	.198	5.43	0	.669	1.484	***
<i>LOGlninfl_rate</i>	-.917	.142	-6.46	0	-1.209	-.625	***
<i>LOGDig_par</i>	.543	.127	4.26	0	.281	.805	***
<i>Constant</i>	-1.337	1.007	-1.33	.096	-3.406	.732	*
<i>Mean dependent var</i>	10.297		<i>SD dependent var</i>		0.697		
<i>R-squared</i>	0.964		<i>Number of obs</i>		31		
<i>F-test</i>	197.248		<i>Prob &gt; F</i>		0.000		
<i>Akaike crit. (AIC)</i>	-28.496		<i>Bayesian crit. (BIC)</i>		-21.326		
*** <i>p</i> <.01, ** <i>p</i> <.05, * <i>p</i> <.1							

Формульные показатели многофакторной линейной (LS) модели приведены ниже.

$$LOGROE = -1.33 + 0.44LOGInvest\_HE\_employe + 1.07LOGFund\_Paym\_HE - 0.91LOGlninfl\_rate + 0.54LOGDig\_par \quad (2)$$

В результате увеличения объёма инвестиций в сотрудников высших учебных заведений на один процент коэффициент рентабельности капитала (ROE) высших учебных заведений увеличивается на 0,45 %.

<sup>76</sup> Разработано автором

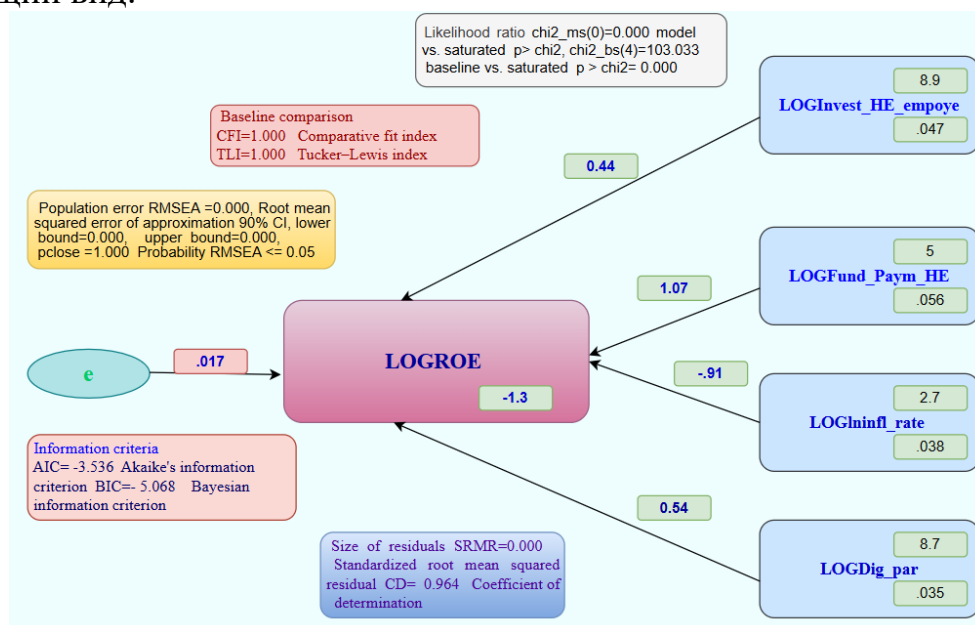
<sup>77</sup> Самостоятельно разработано автором на основе программы Stata

В результате увеличения объёма средств по платным договорам студентов высших учебных заведений на один процент коэффициент рентабельности капитала (ROE) высших учебных заведений увеличивается на 1,07 %.

В результате увеличения уровня инфляции в национальной экономике на один процент коэффициент рентабельности капитала (ROE) высших учебных заведений уменьшается на 0,91 %.

Также, в результате увеличения цифровых параметров в высших учебных заведениях на один процент коэффициент рентабельности капитала (ROE) высших учебных заведений увеличивается на 0,54 %.

Также, графическое представление регрессионной модели SEM имеет следующий вид.



**Рисунок 5. Схематическое изображение SEM модели между объемом чистой прибыли высших учебных заведений и факторами, влияющими на неё<sup>78</sup>**

Эконометрическое исследование с использованием многомерной линейной (LS) модели уравнений, а также результатов эконометрической SEM модели показывает, что объем инвестиций в сотрудников высших учебных заведений, объем средств по договорам оплаты обучения студентов, уровень инфляции в национальной экономике, а также количество цифровых параметров в высших учебных заведениях показывают прочную и значимую связь с коэффициентом рентабельности капитала (ROE) высших учебных заведений. Согласно результатам эконометрической модели (H1) подтверждается альтернативная гипотеза.

1. Значение влияния объема инвестиций высших учебных заведений в сотрудников. Путём увеличения инвестиций в своих сотрудников высшие учебные заведения показывают значительный рост в развитии обучения и как конкурентоспособный научный показатель. Согласно этому результату,

<sup>78</sup> Разработано автором

инвестиции в человеческий капитал подтверждают своё влияние не только на академическое качество, но и на институциональную рентабельность. Такая поддержка свидетельствует о прямом вкладе в высокую финансовую эффективность и инновации в секторе образования.

2. Связь между средствами по договорам оплаты обучения студентов и коэффициентом рентабельности капитала (ROE) учебных заведений имеет высокий коэффициент влияния. Согласно этому результату, увеличение доходов от источников оплаты студентов стимулирует достижение самого сильного положительного влияния на ROE среди всех переменных. Согласно этому, прочный образовательный доход, обусловленный спросом студентов и качеством их зачисления, объясняется финансовой устойчивостью. Это ведёт к повышению доходной рентабельности в вузах при сохранении финансовой стабильности через предоставление необходимых образовательных программ и обучение.

3. Оценка обратного влияния уровня инфляции на коэффициент рентабельности капитала высших учебных заведений. Появление высоких показателей инфляции в регионе не только нарушает баланс устойчивости макроэкономических показателей, но также снижает институциональную рентабельность образовательного сектора и приводит к росту операционных расходов высших учебных заведений.

4. Оценка влияния цифровых параметров на коэффициент рентабельности капитала системы высшего образования. Развитие цифровых технологий в вузах, особенно использование онлайн-платформ, цифровых образовательных ресурсов и административных технологий, положительно влияет на показатели финансовой эффективности и доходности. Это показывает, что цифровая трансформация в высшем образовании отражает современные тенденции. Внедрение цифровых инноваций позволяет вузам улучшать ROE, а также повышать эффективность, расширение возможностей и активность студентов. Такая стратегия образовательного и финансового развития способствует дальнейшему увеличению инвестиционной практики в цифровую инфраструктуру.

5. Результаты аналитической эконометрической модели показывают, что целевые внутренние стратегии в системе высшего образования, особенно инвестиции в сотрудников и развитие цифровой трансформации, наряду с формированием прочного источника дохода, приводят к значительному увеличению финансовых доходов.

В четвёртой главе диссертационной работы: **«Пути формирования новой финансовой модели университетов в условиях тенденций развития современных университетов»** приведены перспективы формирования новой финансовой модели в условиях диверсификации деятельности университетов в формате «Университет 4.0», пути устранения фундаментальной проблемы «болезни расходов» в университетах через модернизацию академической и научно-инновационной деятельности, перспективные направления повышения финансового потенциала университетов через цифровизацию академической деятельности, а также перспективные направления

привлечения иностранных инвестиций и грантов через повышение международной конкурентоспособности высших учебных заведений.

Формирование новой финансовой модели в условиях диверсификации деятельности университетов в формате «Университет 4.0» является крайне актуальным с точки зрения трансформации современного высшего образования и пересмотра его финансовых приоритетов. Ниже рассматривается таблица, сравнивающая новую финансовую модель с традиционной финансовой моделью.

**Таблица 13**

**Сравнительный анализ формирования новой финансовой модели<sup>79</sup>**

№	Направления	Традиционная университетская модель	Новая модель в формате «Университет 4.0»
1	Источники финансирования	В основном государственный бюджет	Диверсифицированные: бюджет, оплаты, стартапы, гранты, инвестиции
2	Финансовая самостоятельность	Ограниченная	Высокая степень: автономный бюджет, активное управление
3	Формирование доходов	Оплата за обучение студентов, государственный заказ	Экспорт образования, научный консалтинг, лицензии, продажа интеллектуальной собственности
4	Политика расходов	Плановая, бюрократическая	Соответствующая стратегическим целям, быстрая и эффективная
5	Предпринимательская деятельность	Отсутствует или ограничена	Стартапы, технопарки, бизнес-инкубаторы
6	Инновационное финансирование	Не используется	Эндаумент-фонды, венчурный капитал, краудфандинг
7	Цифровые финансовые решения	Неопределенные	Блокчейн, анализ Big Data, электронные CRM/ERP системы
8	Финансовая устойчивость	Зависима от внешних источников	Устойчивость за счет внутренних ресурсов
9	Международное сотрудничество	Ограниченное	Активные инвестиции и расширенный экспорт образовани
10	Ориентация на финансовые результаты	Межведомственная отчетность	Управление, основанное на результатах (performance-based)

На основе приведённой выше таблицы можно провести анализ основных различий и преимуществ новой финансовой модели в формате «Университет 4.0» по сравнению с традиционной моделью. В традиционной модели

<sup>79</sup> Разработан автором.

университеты полностью зависят от государственного бюджета, при этом государство в основном самостоятельно выделяет средства на образование и научные исследования. В модели «Университет 4.0» источники финансирования диверсифицируются, то есть университеты не ограничиваются только государственными средствами, но также достигают финансового успеха за счёт инвестиций частного сектора, стартапов, грантов и оплаты обучения.

Ниже рассматриваются направления диверсификации источников доходов в рамках новой финансовой модели «Университет 4.0».

**Таблица 14**

**Направления диверсификации источников доходов высших учебных заведений<sup>80</sup>**

№	Источник дохода	Краткое описание	Источники
1	Средства государственного бюджета	Основной традиционный источник; выделяются на стратегические направления	Учебно-воспитательный процесс, научные проекты
2	Образование на контрактной основе	Контрактные средства, получаемые от студентов за обучение	Бакалавриат, магистратура, второе высшее образование
3	Научные гранты и исследовательские проекты	Привлечение внутренних и внешних грантов для научной деятельности	Министерство высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан, Erasmus+, Horizon Europe
4	Коммерческая деятельность	Организация коммерческих направлений при университете	Дополнительные курсы, аренда, консалтинговые услуги
5	Спонсорство и инвестиции	Средства, получаемые от бизнес-партнеров и спонсоров	Корпоративное партнёрство, эндаумент-фонды
6	Международное сотрудничество	Привлечение средств через сотрудничество с зарубежными университетами и организациями	British Council, DAAD, международные образовательные программы

Как видно из таблицы, для того чтобы высшие учебные заведения достигли финансовой независимости, необходимо сбалансированное и стратегическое использование всех источников. Чётко определённый целевой план и институциональные возможности обеспечивают устойчивость финансовой модели университета.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате выполнения научного исследования, посвящённого совершенствованию методики развития системы финансов высших учебных заведений, были сформированы следующие выводы:

<sup>80</sup> Разработано автором.

1. Финансы высшего образования проявляются как основной финансовый механизм для обеспечения качества образования, эффективного использования ресурсов и стабильности образовательных учреждений. Система финансов организуется в современных условиях в соответствии с рыночными отношениями, совершенствуются институциональные и правовые основы финансового управления. Опыт ведущих университетов мира показывает, что автономия, диверсификация и использование цифровых финансовых инструментов способствуют эффективной организации финансов.

2. Современные концепции финансирования (нормативное финансирование на студента - *normative per capita*, финансирование на основе результатов - *performance-based funding*, системы грантового финансирования - *grants-based systems*) имеют важное значение для оценки эффективности деятельности высших учебных заведений и справедливого распределения ресурсов.

3. В формировании финансовых ресурсов и их управлении до сих пор преобладает централизованный и бюрократический подход. Несмотря на существование успешного опыта в достижении эффективности в практике финансирования расходов, он не является характерным для всех высших учебных заведений. Функциональные элементы финансирования - планирование, мониторинг, оценка - ещё не полностью внедрены, что влияет на финансовые результаты.

4. В существующем механизме финансирования выявлено недостаточное использование показателей эффективности и результативности при планировании расходов. Это свидетельствует о недостатке стратегического подхода при принятии финансовых решений.

5. Современные финансовые инструменты - финансовый аутсорсинг, тендерная система, возможности функционирования в качестве хозяйствующего субъекта - предоставляют университетам возможность диверсифицировать материальные ресурсы и повышать эффективность.

6. Для решения наблюдаемых проблем в финансовой системе требуется инновационный подход и использование современных финансовых инструментов. Системы финансового мониторинга должны быть внедрены в высших учебных заведениях как эффективный механизм управления. Оценка бюджетного менеджмента должна проводиться с учётом показателей результативности, а прогнозирование на основе эконометрического анализа способствует повышению эффективности.

7. В рамках концепции «Университет 4.0» формирование новой финансовой модели повышает автономию и конкурентоспособность университетов. Концепция «болезни расходов» Баумоля и других авторов указывает на необходимость рационального использования ресурсов в университетах. Цифровизация академической деятельности, поддержка инновационных направлений и привлечение грантов повышают финансовый потенциал и укрепляют мировую репутацию университетов.

8. Теория «болезни расходов» Баумоля, Боуэна и Рубинштейна свидетельствует о том, что расходы на образование естественным образом растут. Университеты могут смягчать эту проблему инновационными решениями - цифровым обучением, смешанными форматами обучения, дистанционными услугами.

9. Цифровизация академической деятельности одновременно улучшает качество образования, способствует экономии расходов и расширению источников доходов. Путём широкого привлечения иностранных инвестиций и грантов университеты могут достичь финансовой устойчивости. Для этого необходимо повышать позиции в международных рейтингах и развивать международное научное сотрудничество.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC  
DEGREES DSc.22/29.12.2023.I.175.01 AT  
TASHKENT INTERNATIONAL UNIVERSITY**

---

**TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**KARLIBAEVA GULSHAT KHOJABAEVNA**

**IMPROVING THE METHODOLOGY OF FINANCING HIGHER  
EDUCATION INSTITUTIONS**

**08.00.07 - Finance, Money Circulation and Credit**

**ABSTRACT**

**of the dissertation of Doctor on Economical Sciences (DSc)**

**Tashkent city – 2025 year**

The topic of the dissertation of Doctor on Economical Sciences (DSc) is registered in the Higher Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan under the number B2024.1.PhD/Iqt3780.

The dissertation was carried out at the Tashkent State University of Economics.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) on the website of the Scientific Council ([www.tiu.uz](http://www.tiu.uz)) and on the website of «ZiyoNet» information and educational portal ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)).

**Scientific supervisor:** Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich  
DSc in Economics, Professor

**Official opponents:** Burxanov Aktam Usmanovich  
DSc in Economics, Professor

Sherov Alisher Bakbergenovich  
DSc in Economics, Professor

Ishmanova Dinora Nurmamadovna  
DSc in Economics, Associate professor

**Leading organization:** Samarkand Institute of Economics and Service

The defense of the dissertation will be held at the meeting of the Scientific Council DSc.22/29.12.2023.1.175.01 at Tashkent International University on «18» 10 2025, at 10<sup>00</sup>. Address: 100114, Tashkent city, Kichik halqa yuli street, 7. Tel.: (99895) 131-55-55; fax: (99895) 131-55-55; e-mail: [info@tiu.uz](mailto:info@tiu.uz)

The dissertation can be reviewed at the Information Resource Center of Tashkent International University (registered under No 92). Address: 100114, Tashkent, Kichik halqa yo'li street, 7. Tel.: (99895) 131-55-55; fax: (99895) 131-55-55; e-mail: [info@tiu.uz](mailto:info@tiu.uz)

The abstract of the dissertation was distributed on «26» 09 2025.  
(mailing report No 47 on «02» 08 2025).



**N.Kh. Jumaev**  
Chairman of the Scientific Council  
for awarding of Scientific Degrees,  
DSc in Economics, Professor



**A.T. Absalamov**  
Scientific secretary of the Scientific  
Council for awarding of Scientific  
Degrees, DSc in Economics,  
Associate professor



**D.A. Rakhmonov**  
Chairman of the Scientific seminar of  
the Scientific council for awarding  
Scientific degrees, DSc in  
Economics, Professor

## **INTRODUCTION (annotation of the dissertation of Doctor on Economical Sciences (DSc))**

**The purpose of the research** consists of developing scientific-methodological proposals and practical recommendations aimed at improving the methodology of higher education financing.

### **Research objectives:**

To elucidate the socio-economic essence and contemporary conceptual frameworks of higher education financing;

To examine the organizational and legal foundations and principles governing the financing of higher education institutions in the current context;

To conduct an analytical assessment of the management practices associated with the formation and allocation of financial resources in higher education institutions;

To identify the modern functional components of higher education financing and evaluate their operational efficiency;

To investigate the existing challenges within the higher education financing system and propose prospective avenues for their mitigation;

To explore strategies for enhancing the financial potential of the higher education sector through the application of contemporary financial instruments;

To determine the prospects for developing a novel financial model in the context of diversifying university activities within the «University 4.0» framework;

To examine approaches for strengthening universities' financial capacity through the digitalization of academic and administrative activities;

To delineate promising strategies for attracting foreign investments and grants by improving the international competitiveness of universities;

To systematize scientific-methodological proposals and practical recommendations aimed at advancing the methodology of higher education financing.

**The object of the research** is the system of financial relations of higher education institutions operating in Uzbekistan.

**The subject of the research** is constituted by the financial relations that arise in the process of financing higher education institutions.

**Research methods.** The dissertation employs a broad range of methods, including analysis and synthesis, comparative and economic analysis, statistical analysis, comparison, economic-mathematical modeling, evaluation using coefficients, and prospective forecasting.

### **The scientific novelty of the research is as follows:**

A sustainable financing model has been proposed within the framework of improving the methodology of higher education financing, based on a public-private partnership mechanism, which envisions the design, financing, construction, operation of educational infrastructure, and its transfer to the state balance after a predetermined period.

An effective financing model adapted to national conditions has been proposed to enhance education quality, incentivize efficiency, and strengthen

scientific activity in higher education institutions, relying not only on budgetary funds and tuition revenues but also on ranking and performance-based indicators.

A «Financial Sustainability Index of Higher Education Institutions» has been developed, capable of providing a comprehensive assessment of the level of financial independence and system stability, promoting the elimination of existing deficiencies in higher education financing, optimization of expenditures, and diversification of funding sources.

A modern digital KPI-monitoring system concept has been proposed to enable transparent financial management and strategic planning, based on key performance indicators (KPIs), allowing objective real-time monitoring, analysis, and informed decision-making in the financial activities of higher education institutions.

A comprehensive regression model has been developed to support strategic financial management and enhance performance, based on factors affecting the capital profitability coefficient, for evaluating the socio-economic efficiency of financial resources allocated to higher education institutions.

**The practical results of the study are as follows:**

The developed functional model for financing educational infrastructure through public-private partnerships facilitates the expansion of investment cooperation between the state and the private sector, reduces the burden on the state budget, and contributes to improving the quality of the educational environment.

The implementation of a results-oriented financing mechanism for higher education institutions, which accounts for both quantitative and qualitative indicators, is envisaged; this mechanism aims to stimulate competition and enhance education quality.

The Financial Sustainability Index of universities serves as an objective tool for assessing the financial health of institutions in terms of revenues, expenditures, and reinvestment potential, providing a basis for strategic decision-making by stakeholders.

The developed system of structural criteria allows universities to objectively assess and purposefully enhance their financial independence by expanding grants, contract-based work, and internal investment volumes.

Based on the KPI-monitoring concept, an information system is being developed to enable operational analysis and planning of university finances, visualizing revenues, expenditures, and departmental efficiency, thereby supporting budget optimization.

The implementation of the ROE model allows for evaluating the socio-economic efficiency of educational sectors in relation to invested resources and, on this basis, substantiating priority directions in education policy.

The application of the economic mission and financial integration model concept enables higher education institutions to perform strategic functions, attract targeted financing, and strengthen their contribution to regional and national development.

**Reliability of the research results.** The reliability of the scientific results obtained in the dissertation is ensured by the appropriateness of the methodological approaches and techniques employed, the use of data sourced from official

databases, the practical implementation of the derived conclusions, recommendations, and proposals, as well as the validation of the results by authorized institutions.

**Scientific and practical significance of the research results.** The scientific significance of the research results lies in the development of methodological recommendations and practical guidelines aimed at enhancing the management methodology of the financial system within higher education institutions. The practical significance of the findings is reflected in their potential application for designing models and strategic plans to improve the financing methodologies of higher education institutions, as well as in the modernization of the curriculum and instructional materials for the «Financial Management» course within undergraduate programs, in accordance with contemporary academic and professional requirements.

**Implementation of research results.** Based on the scientific results obtained for improving the financing methodology of higher education institutions:

The proposal for a sustainable financing model, envisaging the design, financing, construction, operation of educational infrastructure, and its transfer to the state balance after a specified period based on a public-private partnership mechanism within the framework of improving the financing methodology of higher education institutions, was implemented in practice by the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education, Science, and Innovations of the Republic of Uzbekistan (Reference: Ministry of Higher and Secondary Specialized Education, Science, and Innovations of the Republic of Uzbekistan, 27 May 2025, No. 4/17-5/08-07 con). As a result, a public-private partnership project was carried out to construct a student dormitory for 550 places on the territory of Tashkent State University of Economics to solve the problem of student accommodation;

The proposal for an effective financing model adapted to national conditions, based on ratings and performance indicators in addition to budget funds and tuition fee revenues, aimed at improving the quality of education, promoting efficiency, and enhancing scientific activity in higher education institutions, was implemented in practice by the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education, Science, and Innovations of the Republic of Uzbekistan (Reference: Ministry of Higher and Secondary Specialized Education, Science, and Innovations of the Republic of Uzbekistan, 27 May 2025, No. 4/17-5/08-07 con). As a result, at Samarkand State University, funds allocated for research activities such as innovative projects, research, and startups increased from 213 billion soums in 2020 to 203 billion soums in 2024;

The proposal for the «Financial Stability Index of Higher Education Institutions,» capable of comprehensively assessing the level of financial independence and system stability to address existing shortcomings in higher education financing, optimize expenditures, and encourage resource diversification, was implemented in practice by the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education, Science, and Innovations of the Republic of Uzbekistan (Reference: Ministry of Higher and Secondary Specialized Education, Science, and Innovations of the Republic of Uzbekistan, 27 May 2025, No. 4/17-5/08-07 con). As a result, the

revenues of Tashkent State University of Economics, Urgench State University, Tashkent University of Architecture and Construction, and Karshi Engineering-Economics Institute increased by approximately 200–250% in 2023 compared to 2019;

The proposal for a modern digital KPI-monitoring system concept, enabling transparent financial management and strategic planning based on key performance indicators (KPIs) to ensure real-time impartial monitoring, analysis, and evidence-based decision-making in higher education institutions, was implemented in practice by the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education, Science, and Innovations of the Republic of Uzbekistan (Reference: Ministry of Higher and Secondary Specialized Education, Science, and Innovations of the Republic of Uzbekistan, 27 May 2025, No. 4/17-5/08-07 con). As a result, a healthy competitive environment was formed among higher education institutions, institutions demonstrating effective performance gained access to more financial resources, allowing them to further develop their infrastructure, scientific potential, and educational processes, while state budget allocations were distributed efficiently and purposefully, thereby expanding the possibility of training competitive specialists in the labor market through improved education quality;

The proposal for a comprehensive regression model aimed at strategic planning of financial management and improving performance based on factors affecting the capital profitability coefficient for evaluating the socio-economic efficiency of financial resources allocated to higher education institutions, was implemented in practice by the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education, Science, and Innovations of the Republic of Uzbekistan (Reference: Ministry of Higher and Secondary Specialized Education, Science, and Innovations of the Republic of Uzbekistan, 27 May 2025, No. 4/17-5/08-07 con). As a result, the interconnectedness of changes in the capital volume in the higher education sector was reflected, and the support of financing practices due to trends in strategic investments and the development of digital infrastructure in the education sector contributed to the growth of net income in higher education institutions.

**Approbation of the research results.** The results of this study were discussed at 6, including 4 republican and 2 international scientific and practical conferences.

**Publication of research results.** A total of 31 scientific works have been published on the topic of the dissertation, including 1 monograph, 24 articles in scientific publications recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan for the publication of the main scientific results of doctoral dissertations, including 6 in republican and 7 in foreign journals.

**Structure and volume of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, four chapters, a conclusion and a list of references. The volume of the dissertation is 224 pages.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLICATIONS**

**I bo'lim (I часть; Part I)**

1. G.Karlibaeva. Oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy resurslarni boshqarish: Monografiya. - T.: Publishing High Future, 2025. 127 b.

2. G.Karlibaeva. Econometric Analysis and Forecasting of Financial Performance Indicators for Budget Management in Higher Education // Journal of American Journal of Economics and Business Management. 2025. Vol. 8 No. 7. P. 3235-3245. (Index Copernicus, CrossRef)

3. G.Karlibaeva. Financing Higher Education: Insights from Global Practices // Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance. 2025. Vol.6 No. 4. P. 1243-1252 (Index Copernicus)

4. G.Karlibaeva. Methods to enhance the utilisation of contemporary financial instruments for the efficient financing of the higher education system // Journal of Academic Journal of Digital Economics and Stability. 2025. Vol. 38. No. 3. P. 467-476 (Index Copernicus, CrossRef)

5. G.Karlibaeva. The income of higher education // Journal: The Scientific heritage, Budapest/ Hungary, No 106, 2023 (Index Copernicus, Research BiB, Open AIRE)

6. G.Karlibaeva. Methods of enhancing the financial capacity of the higher education sector through modern financial instruments // Journal of Innovationa of Science and Technology. July. Issue No 7. 2025. P.66-70 (OAK Rayosatining 2025-yil 8-maydagi 370-son qarori)

7. Г.Карлибаева. Анализ практики управления системой формирования финансовых ресурсов высших учебных заведений // «Muhandislik va iqtisodiyot. 2025. 6-son. 558-561 b. (OAK Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori)

8. G.Karlibaeva. Oliy ta'lim massasalarini moliyalashtirish bo'yicha Yevropa tajribasi // «Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. 2025. 6-son. 89-93 b. (OAK Rayosatining 2023-yil 1-avgustdagi 336/3-son qarori)

9. G.Karlibaeva. Improving the mechanisms of budgetary financing in higher education institutions // Journal of Innovationa of Science and Technology. July. Issue No 6. 2025. P.175-178 (OAK Rayosatining 2025-yil 8-maydagi 370-son qarori)

10. G.Karlibaeva. Financial monitoring: method of effective management of the financing system of higher education institutions // Jurnal «Iqtisodiyot va ta'lim», №5, may, 2024 y. (OAK Rayosatining 2023-yil 29-dekabrda 347-son qarori)

11. G.Karlibaeva. Oliy ta'lim muassasalari moliyaviy resurslari shakllanish tizimini boshqarish amaliyotining tahlili // Jurnal «Iqtisodiyot va ta'lim», №4, aprel, 2024 y. (OAK Rayosatining 2023-yil 29-dekabrdaqi 347-son qarori)

12. Г.Карлибаева. Альтернативный подход к распределению финансовых ресурсов для эффективного финансирования высшего образования // «Muhandislik va iqtisodiyot. 2025. 7-son. 65-69 b. (OAK Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori)

13. G.Karlibaeva. Socio-economic aspects and contemporary theories of higher education finance// «Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. 2025. 7-son. 141-146 b. (OAK Rayosatining 2023-yil 1-avgustdagi 336/3-son qarori)

14. Г.Карлибаева. Совершенствование системы финансирования высших учебных заведений // «Innovations in Science and Technologies» scientific electronic journal, Special Issue: International Scientific Seminar «Green Economy - Successful Future of Uzbekistan». 2024. P.159-163. (OAK Raёsatining 2024-йил 4-декабрдаги 01-04/1-10680 сон қарори)

15. G.Karlibaeva. Barqaror moliyashtirishda global iqtisodiyot kelajagini shakllantirish yo'llari // «Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishda fan va texnologiyalarning zamonaviy tendensiyalari hamda istiqbollari» xalqaro ilmiy-amaliy anjumani, O'zbekiston, 24-25 aprel 2025

16. G.Karlibaeva. Zamonaviy sharoitda universitetlar faoliyatini moliyalashtirishning tashkiliy-huquqiy jihatlari va tamoyillari // «Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirishda fan va texnologiyalarning zamonaviy tendensiyalari hamda istiqbollari» xalqaro ilmiy-amaliy anjumani, O'zbekiston, 24-25 aprel 2025 y.

17. G.Karlibaeva. Financial regulation: strategy of successful administration of the financing process of higher education institutions. International Turkic World Economic Conference, Azerbaijan, 16-17 may 2025

18. Г.Карлибаева. Устойчивое финансирование: формирование будущей глобальной экономики // Сборник тезисов: научно - практической международной конференции «Приоритетные направления обеспечения темпов устойчивого экономического роста в регионе», 18 декабря 2024

## **II bo'lim (II часть; Part II)**

19. G.Karlibaeva. Economic Forecasting in Higher Education: ARIMA Model Application for Financial Planning at Tashkent State University of Economics Intelligent Sustainable Systems // (Worlds4 2024), eBook Packages: Intelligent Technologies and Robotics, April 2025, p.503-513 (indexed in SCOPUS)

20. Г.Карлибаева. Анализ факторов влияющие на эффективность финансового управления в вузах Узбекистана // *Innovations in Science and Technologies» scientific electronic journal* Vol.2, № 1, January, 2025

21. G.Karlibaeva. The government's role in financing universities in Uzbekistan and Central Asian countries // *Danish Scientific Journal*, Vol.2 №97, 2025, p.11-15. (Global Impact Factor)

22. Г.Карлибаева. Зелёное финансирование в Узбекистане: роль государства и международных структур // «Yashil iqtisodiyot sharoitida barqaror savdo strategiyalari: muammo va yechimlar» mavzusida respublika ilmiy-amaliy anjumaning materiallari to'plami, O'zbekiston, 20 may 2025 y.

23. Г.Карлибаева. Анализ функциональных компонентов финансового управления вузами и оценка их эффективности // *Innovations in Science and Technologies» илмий электрон журнали*. 2025. № 2, 290-293 б. (ОАК Раёсатининг 2024-йил 4-декабрдаги 01-04/1-10680 сон қарори)

24. G.Karlibaeva. An examination of the allocation of financial resources for efficient funding in higher education // *Innovations in Science and Technologies» scientific electronic journal*. Vol. 1, № 8, December, 2024

25. Г.Карлибаева. Технологии развития циркулярной экономики на предприятиях // «Цифровая экосистема экономики» сборник статей по итогам XI-й международной научно-практической онлайн-конференции, Ростов-на-Дону, Россия 2024

26. G.Karlibaeva, R.Karlibaeva. Education in digital transformation, along with its opportunities and challenges to rising economies // *Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. Political Science. Regional Studies. Oriental Studies. Turkology Series. L.N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakhstan*, 31 December, 2024

27. Г.Карлибаева. Аспекты финансирования высших учебных заведений // *Innovations in Science and Technologies» scientific electronic journal*. ISSN : 3030-3451 International Scientific Seminar «Green Economy - Successful Future of Uzbekistan» February, 2024

28. G.Karlibaeva. Qo'shma ta'lim dasturlarini o'rni va zaruriyati // *Journal: Scientific Journal of International Finance and Accounting*, issue 1, February 2023, ISSN: 2181-1016

29. G.Karlibaeva. Ta'lim muassasalarini byudjetdan moliyalashtirish mablag'larining tarkibi va manbalari // *Jurnal: Iqtisodiyot va ta'lim*, 1-son 2023 (ОАК Rayosatining 2023-yil 29-dekabrdagi 347-son qarori)

30. Г.Карлибаева. Innovatsiyalar yaratishda oliy ta'lim muassasalarining roli // Международная научно-практическая конференция, посвященная достижению целей устойчивого развития Республики Узбекистан, Ташкент, 25 октября 2022 г.

31. G.Karlibaeva. Corporate culture of the university as a basis for conflict management of innovative development // Международная научно-

практическая конференция, посвященная достижению целей устойчивого развития Республики Узбекистан, Ташкент, 25 октября 2022 г.

32. G.Karlibaeva. Activities of Erasmus+ programme in Uzbekistan // Oliy ta'lim taraqqiyoti istiqbollari ilmiy jurnali, Toshkent, 28 noyabr 2019 y.

33. G.Karlibaeva. Erasmus+ dasturining O'zbekistondagi boshlang'ich faoliyati: Tempus dasturining muvaffaqiyatli davomi // Oliy ta'lim taraqqiyoti istiqbollari ilmiy jurnali, Toshkent, 28 oktyabr 2015 y.

Public Publish Printing» nashriyotda tahrirdan o‘tkazildi

Bosishga ruxsat etildi: 25.09.2025-yil  
Bichimi 60x84  $\frac{1}{16}$ , «Times New Roman»  
garniturada raqamli bosma usulida bosildi.  
Shartli bosma tabog‘i 3,2. Adadi: 100. Buyurtma: № 75.

«Public Publish Printing» MChJ  
bosmaxonasida chop etildi.  
Toshkent, M. Ulug‘bek tum., Moylisoy, 22.