



**OLIIY TA'LIM MUASSASALARIDA MOLIVAVIY MENEJMENT SAMARADORLIGINI  
OSHIRISH: XORIJIY TAJRIBA**

**Yusupov Faxriddin**

Toshkent ijtimoiy innovatsiya universiteti

ORCID: 0009-0004-9740-7946

[faxriddiny77@gmail.com](mailto:faxriddiny77@gmail.com)

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada AQSh, Germaniya, Janubiy Koreya va Finlyandiya oliy ta'lim muassasalarida qo'llanilayotgan moliyaviy menejment modellari rasmiy hisobotlar va xalqaro tashkilotlar ma'lumotlari asosida qiyosiy tahlil etildi. Tadqiqot daromad diversifikatsiyasi, samaradorlikka asoslangan moliyalashtirish, raqobatli grantlar tizimi va raqamli byudjet boshqaruvi bo'yicha xorijiy amaliyotning asosiy tamoyillarini ochib berdi. Natijalar O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari uchun ilmiy asoslangan amaliy tavsiyalar shaklida umumlashtirildi.

**Kalit so'zlar:** moliyaviy menejment, oliy ta'lim, xorijiy tajriba, daromad diversifikatsiyasi, samaradorlikka asoslangan moliyalashtirish, byudjet monitoring.

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ВЫСШИХ  
УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

**Юсупов Фахриддин**

Ташкентский университет социальных инноваций

**Аннотация.** В статье на основе официальных финансовых отчётов и данных международных организаций проведён сравнительный анализ моделей финансового менеджмента высших учебных заведений США, Германии, Южной Кореи и Финляндии. Исследование выявило ключевые принципы зарубежной практики в области диверсификации доходов, финансирования на основе показателей эффективности, конкурентных грантовых программ и цифрового управления бюджетом. Результаты обобщены в виде практических рекомендаций для высших учебных заведений Узбекистана.

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, высшее образование, зарубежный опыт, диверсификация доходов, результативное финансирование, бюджетный мониторинг.

**IMPROVING FINANCIAL MANAGEMENT EFFICIENCY IN HIGHER EDUCATION  
INSTITUTIONS: FOREIGN EXPERIENCE**

**Yusupov Fakhridin**

Tashkent University of Social Innovation

**Abstract.** This article comparatively analyses financial management models in higher education institutions of the United States, Germany, South Korea and Finland, drawing on official financial reports and international organisation data. The study reveals key principles of foreign practice in revenue diversification, performance-based funding, competitive grant programmes and digital budget management. The findings are summarised as evidence-based practical recommendations for Uzbekistan's higher education institutions.

**Keywords:** financial management, higher education, foreign experience, revenue diversification, performance-based funding, budget monitoring.

### Kirish.

Iqtisodiyotida oliy ta'lim muassasalari (OTM) jamiyat taraqqiyotining bosh harakatlantiruvchi kuchiga aylangan. Insoniyat tarixida birinchi marta bilim va innovatsiya kapital, mehnat va tabiiy resurslar qatorida asosiy ishlab chiqarish omili sifatida tan olinmoqda. Bu jarayon universitetlardan yangi raqobatchilik ko'nikmalarini, shu jumladan moliyaviy boshqaruvning yuqori sifatini talab qilmoqda. Hozirgi kunda OTMlar nafaqat ta'lim beruvchi markaz, balki milliy innovatsion tizimlarning yadrosi sifatida qaralib, ularning moliyaviy barqarorligi butun iqtisodiyotning raqobatbardoshligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Jahon miqyosida oliy ta'limni moliyalashtirishda keskin o'zgarishlar sodir bo'lmoqda. OECD (2023) ma'lumotlariga ko'ra, a'zo davlatlarning o'rtacha ko'rsatkichida davlat oliy ta'lim xarajatlari YaIMning 1,0 foizini tashkil etib, so'nggi o'n yilda bu ko'rsatkich nisbatan barqaror qolgan. Biroq talabalar soni va ta'lim sifatiga bo'lgan talablar sezilarli oshgan. Natijada ko'pgina universitetlar moliyaviy tiqilichni his etmoqda, xususan, mavjud mablag'lar raqobatbardosh ta'lim va tadqiqot faoliyatini to'liq qoplashga yetmayapti.

Bu muammo O'zbekiston uchun ayniqsa dolzarbdir. 2017 yildan boshlab mamlakatda oliy ta'lim tizimini kengaytirishga katta e'tibor qaratilmoqda, OTMlar soni va talabalar qabuli jadal o'smoqda. Lekin ko'paygan muassasalar va talabalar soniga mos ravishda moliyaviy boshqaruvni takomillashtirish masalasi yetarlicha hal etilmagan. 2019 yil 8 oktyabrdagi PF-5847-son Farmon bilan tasdiqlangan "Oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi" OTMlarga moliyaviy mustaqillikni kengaytirish, byudjetdan tashqari daromad manbalarini rivojlantirish va resurslardan samarali foydalanish masalasini ustuvor vazifa sifatida belgiladi. Biroq bu maqsadlarga erishishning aniq mexanizmlari ko'plab muassasalarda hali ishlab chiqilmagan.

O'zbekiston OTMlarida moliyaviy menejmentning holati bir qator muammolar bilan tavsiflanadi. Birinchidan, mablag' manbalarining bir tomonlama ekanligi, aksariyat davlat OTMlari daromadlarining 70-80 foizidan ortig'i davlat dotatsiyasi va o'quv to'lovlaridan iborat. Ikkinchidan, byudjet rejalashtirish samaradorligining pastligi ko'pgina muassasalarda an'anaviy o'tgan yildan foiz oshirish usuli qo'llaniladi va xarajatlar samaradorligi tahlil etilmaydi. Uchinchidan, moliyaviy shaffoflikning yetishmasligi, yillik moliyaviy hisobotlar ommaga ochiq emas, bu esa tashqi investorlar, xayriyachilar va hamkorlarning ishonchini susaytiradi. To'rtinchidan, samaradorlikka asoslangan rag'batlantirish mexanizmlarining yo'qligi mablag' taqsimoti natijalar bilan emas, balki asosan an'anaviy ko'rsatkichlar (talabalar soni, o'quv yuklama hajmi) bilan bog'liq.

Ushbu muammolar xorijiy yetakchi universitetlarning tajribasi muhimligini anglatadi. AQSh, Germaniya, Janubiy Koreya va Finlyandiya universitetlari moliyaviy menejmentni rivojlantirishda o'nlab yillik tajribaga ega bo'lib, ular daromad diversifikatsiyasi, samaradorlikka asoslangan moliyalashtirish va raqamli monitoring sohasida o'ziga xos modellar yaratgan. Bu modellarni o'rganish va O'zbekiston sharoitiga moslashtirilgan tavsiyalar ishlab chiqish nafaqat ilmiy, balki amaliy ahamiyatga ega muammodir.

Moliyaviy menejment muammosi oliy ta'lim iqtisodiyoti sohasidagi ilmiy adabiyotlarda keng ko'rib chiqilgan. Jaafar va boshq. (2023) Malayziya ochiq universitetlari misolida daromad diversifikatsiyasi moliyaviy barqarorlikka ijobiy ta'sir ko'rsatishini panel ma'lumotlar tahlili asosida isbotladi. Madsen (2024) Skandinaviya universitetlarida samaradorlikka asoslangan moliyalashtirish budjet prognozlash amaliyotini qanday o'zgartirganini tadqiq etdi. Handayani va boshq. (2023) Indoneziya davlat universitetlarida daromad diversifikatsiyasining moliyaviy barqarorlikka ta'sirini ko'rib chiqib, kapital aktivlarining rolini alohida ta'kidladi. Klychko (2022) Rossiya universitetlari misolida moliyaviy menejment vositalarini takomillashtirish masalasini o'rgangan. Shu bilan birga, O'zbekiston uchun xorijiy tajribani tizimli va rasmiy ma'lumotlar asosida tahlil qilgan hamda tatbiq etish mexanizmlarini ishlab chiqqan tadqiqotlar hali yetarli emas.

Ushbu maqolaning maqsadi - AQSh (Garvard universiteti), Germaniya (TUM), Janubiy Koreya (BK21 dasturi) va Finlyandiya (Aalto universiteti) tajribalarini rasmiy ma'lumotlar asosida tahlil qilish, asosiy modellar va ularning O'zbekistonga qo'llanuvchanligini aniqlash hamda aniq tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda xorijiy OTMLar moliyaviy menejmentning qanday modellarini qo'llashi va ularning natijalari, bu modellarning qaysi tamoyillari O'zbekiston sharoitiga mos kelishi yoritib berilgan.

Tahlil va natijalar bo'limida to'rt mamlakat tajribasi jadvallari va uzluksiz tahlil matnlari bilan ochib beriladi, xulosa bo'limida asosiy natijalar umumlashtiriladi va tavsiyalar shakllantiriladi.

### Adabiyotlar sharhi.

Moliyaviy menejment samaradorligi va daromad diversifikatsiyasi muammosi oliy ta'lim iqtisodiyotida muhim tadqiqot yo'nalishi sifatida shakllangan. So'nggi yillarda bu sohada ilmiy ishlar nafaqat nazariy, balki empirik tahlillar bilan ham boyidi.

Ingliz tilida chop etilgan tadqiqotlar orasida Jaafar, Latiff, Daud va Osman (2023) ning ishi alohida ahamiyatga ega. Ular Malayziya davlat universitetlari misolida 2009–2018 yillar panel ma'lumotlari asosida daromad diversifikatsiyasining moliyaviy barqarorlikka ta'sirini tahlil qildi. Tadqiqot natijalari daromad diversifikatsiyasi davlat moliyalashtirishi kamayganda universitetlar moliyaviy barqarorligini saqlab qolishning asosiy vositasi ekanini isbotladi. Ushbu ish Herfindahl-Hirschman indeksi (HHI) metodologiyasini OTM moliyaviy tahlilida qo'llagan birinchi keng ko'lamlı tadqiqotlardan biri sifatida tan olingan.

Madsen (2024) Daniya universitetlarida samaradorlikka asoslangan byudjet tizimini tadqiq etib, universitetlar rahbarlari kelajakdagi samaradorlikni qanday prognoz qilishi va bu prognozlar byudjet qarorlariga qanday ta'sir ko'rsatishini ko'rsatdi. Tadqiqot shuni aniqladiki, PBF tizimi nafaqat moliyaviy rag'batlantirish, balki muassasa ichki boshqaruvini ham o'zgartiradi, ya'ni moliyaviy ma'lumotlar boshqaruv amaliyotining ajralmas qismiga aylanadi. Bu xulosa O'zbekiston uchun ham muhim: PBF joriy etish faqat mexanizm o'zgarishi emas, muassasa madaniyatini ham o'zgartirishi zarur.

Handayani, Sholihin, Pratolo va Rahmawati (2023) Indoneziya davlat universitetlarida daromad diversifikatsiyasi va moliyaviy barqarorlik o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganib, kapital aktivlarining saqlanishi xususan mulkiy va sarmoya aktivlari moliyaviy barqarorlikni ta'minlashda daromad diversifikatsiyasidan ham muhimroq ekanligini xulosa qildi. Bu natija OTM moliyaviy boshqaruvida kapital strategiyasining rolini qayta baholashni talab qiladi.

Rus tilidagi adabiyotlarda Shkodinsky va Shevchuk (2023) raqamli iqtisodiyot sharoitida Rossiya OTMLarini moliyalashtirishning xususiyatlarini o'rgangan. Ular raqamlashtirish nafaqat xarajatlarni optimallashtirish, balki yangi daromad manbalarini yaratish imkonini berishi, shu bilan birga kiberxavfsizlik va tizimga moslashish xarajatlarini ham oshirishini ko'rsatdi. Tadqiqotchilar Rossiya universitetlari uchun gibrıd moliyalashtirish modelini davlat, xususiy va xalqaro manbalar muvozanatini tavsiya qilgan.

Klychko (2022) Rossiya universitetlarida moliyaviy menejment vositalarini takomillashtirish masalasini o'rganib, byudjet sohasidagi monitoring tizimining zaifligi moliyaviy qarorlar sifatini pasaytirishini aniqladi. Tadqiqotchi byudjet sohasida monitoring ko'rsatkichlari tizimini ishlab chiqish va boshqaruv hisobot tizimini modernizatsiya qilishni tavsiya etdi (Klychko, 2022). Uspaeva va Gachaev (2023) esa oliy ta'lim muassasalarida moliyalashtirishni markazlashtirmaslik xalqaro tajribasini tahlil qildi va markazlashmagan moliyaviy qarorlar qabul qilish muassasa moslashuvchanligini oshirishini ko'rsatdi.

O'zbek tilidagi adabiyotlarda Kenjabayev va Nosirov (2024) O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy boshqaruvni takomillashtirish yo'llarini o'rgangan. Tadqiqot davlat moliyalashtirishi cheklangan sharoitda muassasalar o'z daromad manbalarini diversifikatsiya qilishi zarurligini ta'kidladi va xarajatlar samaradorligini oshirishning amaliy yo'llarini tavsiya etdi. Niyazov (2024) O'zbekiston OTMLarida yangi moliyalashtirish yondashuvlarini tadqiq

etib, daromad diversifikatsiyasi va davlat-xususiy sherikchiligini kengaytirishning dolzarbligi haqida xulosalar shakllantirdi. Mamatkulov (2025) esa O'zbekiston kontekstida xizmatlar diversifikatsiyasi orqali oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligini oshirish mexanizmlarini o'rgangan va raqamli xizmatlar ulushini oshirishning amaliy natijalarini tahlil qilgan.

Ushbu adabiyotlar tahlili bir qancha muhim xulosalarga olib keladi. Birinchidan, daromad diversifikatsiyasi moliyaviy barqarorlikning zarur sharti sifatida universal tan olingan, ammo uning samaradorligi muassasaning o'ziga xos kontekstiga bog'liq. Ikkinchidan, samaradorlikka asoslangan moliyalashtirish amalida keng qo'llanilsada, amalga oshirish mexanizmlari mamlakatdan mamlakatga sezilarli farq qiladi. Uchinchidan, raqamlashtirish moliyaviy boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim vosita, ammo u o'z-o'zicha yetarli emas.

### **Tadqiqot metodologiyasi.**

Tadqiqotda qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv va iqtisodiy umumlashtirish metodlaridan foydalanildi. Asosiy axborot bazasini universitetlarning rasmiy moliyaviy hisobotlari, OECD "Education at a Glance 2023" hisoboti, BK21 FOUR dasturining rasmiy hujjatlari, Aalto universiteti yillik hisoboti (2023) va Garvard universiteti moliyaviy hisoboti (FY2024) tashkil etdi. Faqat ochiq, tekshirilgan manbalardan olingan ma'lumotlar qo'llanildi.

Taqqoslash uchun to'rtta obyekt tanlandi. Bular AQSh - Garvard universiteti (endaument fondiga asoslangan model); Germaniya - Texnik universiteti Myunxen, TUM (sanoat hamkorligiga asoslangan model); Janubiy Koreya - BK21 FOUR milliy dasturi (raqobatli grantlar modeli); Finlyandiya - Aalto universiteti (ko'p manbali jamoat moliyalashtirish modeli).

Tahlil jarayonida har bir muassasaning rasmiy ma'lumotlari asosida moliyaviy ko'rsatkichlar jadvalga tushirildi, modellar o'rtasida qiyosiy tahlil o'tkazildi va O'zbekiston sharoitiga qo'llanuvchanlik baholandi.

### **Tahlil va natijalar muhokamasi.**

Garvard universiteti (FY2024) moliyaviy hisobotiga ko'ra, muassasaning endaument fondi 53,2 mlrd. dollarni tashkil etib, 2024 moliya yilida sarmoya bo'yicha 9,6 foizlik daromad qayd etildi (Harvard University Annual Financial Report, 2024). Endaument fondidan operatsion byudjetga yo'naltirilgan mablag' 2,4 mlrd. dollarga yetib, universitetning jami operatsion daromadining 37 foizini tashkil etdi. O'quv to'lovlari va ta'lim dasturlaridan tushum 21 foizni, federal va nofederal tadqiqot grantlari jami 16 foizni tashkil etdi. Ushbu model uzoq muddatli moliyaviy barqarorlikni endaument fondiga tayanish orqali ta'minlaydi. Shu bilan birga, endaument fondining 80 foizdan ortig'i donor shartnomalari bo'yicha cheklangan maqsadlarga yo'naltirilgan bo'lib, muassasa bu mablag'larni erkin tasarruf eta olmaydi. Bu hol ushbu modelni boshqa mamlakatlar uchun to'g'ridan-to'g'ri ko'chirishni qiyinlashtiradi.

Texnik universiteti Myunxen (TUM) Germaniyaning yetakchi tadqiqot universitetlaridan biri bo'lib, yillik byudjeti universitat hospitalini qo'shib 2,171 mlrd. yevroni tashkil etadi (Wikipedia, 2024). Germaniyada moliyalashtirishning muhim xususiyati federal yerlar darajasida amalga oshiriladigan samaradorlikka asoslangan moliyalashtirish. Bu mexanizm bo'yicha mablag'ning bir qismi muassasaning ilmiy nashrlar soni, jalb etilgan grantlar, bitiruvchilar bandligi va xalqaro hamkorlik loyihalari bo'yicha ko'rsatkichlariga bog'liq holda taqsimlanadi. TUM BMW, Siemens va Audi kabi yirik sanoat korxonalarini bilan keng hamkorlik aloqalarini o'rnatgan bo'lib, bu muassasaga strategik tadqiqot mablag'larini jalb etish imkonini beradi (TUM, 2024). Germaniya modelining O'zbekiston uchun ahamiyatli jihati LOM tizimi, ya'ni mavjud davlat moliyalashtirish mexanizmini tubdan o'zgartirmasdan, uni samaradorlik ko'rsatkichlariga bog'lash.

Janubiy Koreya 1999 yilda Brain Korea 21 (BK21) milliy dasturini joriy etdi. Hozirda to'rtinchi bosqich BK21 FOUR (2020–2027) amalga oshirilmoqda. Koreya ta'lim vazirligi va

Milliy tadqiqot jamg'armasi ma'lumotlariga ko'ra, ushbu bosqich uchun 2,9 trln. koreya voni (taxminan 2,46 mlrd. dollar) ajratilgan (BK21 FOUR, 2020). Dastur magistratura va doktorantura darajasida iste'dodli olimlarni raqobat asosida moliyalashtirib, ularni jahon darajasidagi mutaxassislarga aylantirishni maqsad qilgan. KAIST (Koreya ilm-fan va texnologiyalar instituti) yillik byudjeti FY2021 ma'lumotiga ko'ra 1 trln. koreya voni (taxminan 878 mln. dollar) ni tashkil etdi (KAIST, 2024). Koreya modelining asosiy ahamiyati raqobat muhitini yaratib, mablag'larni eng samarali tadqiqot guruhlariga yo'naltirish.

Aalto universiteti 2010 yilda uchta universitetning birlashuvidan tashkil topib, moliyaviy boshqaruvni isloh qilishda muhim tajribaga ega. 2023 yilgi rasmiy hisobotga ko'ra, Aalto University Group ning jami operatsion daromadi 403 mln. evroni tashkil etdi. Shundan davlat moliyalashtirishi (Ta'lim va madaniyat vazirligi) 239 mln. euro (59% ulush), grantlardan tushum (Finlyandiya Tadqiqot kengashi, Yel va Business Finland mablag'lari) 117 mln. euro (29% ulush), qolgan daromad boshqa manbalardan keldi (Aalto University Annual Report, 2023). OECD (2023) ma'lumotlariga ko'ra, Finlyandiya universitetlarida davlat mablag'lari o'rtacha daromadning 90 foizidan ortig'ini tashkil etib, asosiy davlat dotatsiyasi 62 foizni egallaydi. Aalto universiteti esa grantlar ulushini oshirish orqali bu ko'rsatkichdan sezilarli farq qiladi. Finlyandiya modelida samaradorlik ko'rsatkichlariga asoslangan moliyalashtirish formulasi ham amalda qo'llaniladi. OTMlarga ajratiladigan mablag' bitiruvchilar soni, ilmiy nashrlar sifati va strategik rivojlanish maqsadlari bilan bog'langan (OECD, 2023).

## 1-jadval

**Xorijiy oliy ta'lim muassasalarining tasdiqlangan moliyaviy ko'rsatkichlari  
(rasmiy hisobotlar asosida)**

Ko'rsatkich	Garvard (AQSh)	TUM (Germaniya)	KAIST (Koreya)	Aalto (Finlyandiya)
Yillik byudjet (rasmiy)	~6,5 mlrd. \$ (FY2024)	2,171 mlrd. € (2024)	~878 mln. \$ (FY2021)	403 mln. € (2023)
Endaument fondi	53,2 mlrd. \$ (FY2024)	Maxsus endaument yoq	Davlat muassasasi (endaument yoq)	Fond: 35 mln. € (2022)
Endaument/fond ulushi (jami daromaddan)	37%	—	—	Mavjud (foiz aniq emas)
O'quv to'lovlari ulushi	21%	Bepul bakalavr (o'quv to'lovsiz)	Bepul (Davlat muassasasi)	Minimal (davlat tizimi)
Davlat mablag'lari ulushi	~16% (federal grantlar)	~70% (Bayern eri)	~80% (milliy byudjet)	59% (Vazirlik)
Tadqiqot grantlari ulushi	16% (federal+boshqa)	Muhim ulush (DFG va boshqa)	BK21 dasturi orqali	29% (NRF, Yel, BF)
Sanoat hamkorligi	Ha (keng)	Ha: BMW, Siemens, Audi	Ha (KAIST TLO)	Ha (Business Finland)
Moliyaviy hisobot ochiqmi?	Ha (har yil)	Ha (har yil)	Ha (har yil)	Ha (har yil)

**Manba:** Harvard University Annual Financial Report (2024); TUM — Wikipedia (2024); KAIST — Wikipedia (2024); Aalto University Annual Report (2023); OECD Education at a Glance (2023).

1-jadval ko'rsatkichlari qiyosiy tahlili shuni ko'rsatadiki, barcha to'rt muassasaning moliyaviy tuzilishi bir-biridan tubdan farq qiladi. Garvard universiteti endaument fondiga tayangan holda barqaror daromad olib, uni operatsion faoliyatga yo'naltiradi. Bu model uzoq muddatli moliyaviy mustaqillikni ta'minlaydi. TUM va Germaniyaning boshqa davlat universitetlari asosan davlat moliyalashtirishi hisobidan ish yuritadi, lekin sanoat hamkorligi

va tadqiqot grantlari muhim qo'shimcha manba vazifasini bajaradi. KAIST esa miliy davlat muassasasi sifatida davlat byudjetiga tayanadi, lekin BK21 kabi raqobatli grantlar tizimi orqali tadqiqot faolligini rag'batlantiradi. Aalto universiteti esa uchala manba (davlat dotatsiyasi, grantlar, xususi hamkorlik)ni muvozanatli tarzda birlashtiradi.

O'zbekiston OTMlari uchun diqqatga sazovor jihati hech bir muvaffaqiyatli modelda yagona manba ustunligi mutlaq shaklda emas. Hatto eng ko'p davlat dotatsiyasiga ega KAIST ham BK21 raqobatli grantlari va sanoat hamkorligi hisobidan qo'shimcha mablag' jalb etadi. Bu diversifikatsiya tamoyilining universal ekanini tasdiqlaydi.

2-jadval tahlili xorijiy modellarning O'zbekistonga tatbiq etish imkoniyatlarini qiyosiy baholash imkonini beradi. Germaniya (TUM) modeli O'zbekiston uchun eng qo'llanuvchan model sifatida ajralib chiqdi. Bu model mavjud davlat moliyalashtirish tizimini saqlab, unga samaradorlik ko'rsatkichlarini qo'shimcha qilishga imkon beradi. Koreya BK21 modeli ham yuqori qo'llanuvchanlikka ega. U raqobat muhitini yaratib, mablag'larni natijaga asoslangan taqsimlash mexanizmini qo'llaydi. Garvard modeli esa O'zbekiston uchun bevosita qo'llash mumkin emas, chunki endowment fondi asrlar davomida shakllangan, maxsus soliq va huquqiy muhitni talab qiladi.

Ikkala jadvaldan umumiy xulosalar shundan iboratki, muvaffaqiyatli moliyaviy modellarning barchasi uchun moliyaviy shaffoflik majburiy shart, samaradorlikka asoslangan rag'batlantirish mexanizmi davlat moliyalashtirishi hajmidan qat'i nazar qo'llash mumkin, sanoat hamkorligi universitetning tijorat faoliyatini emas, balki ilmiy-texnik tadqiqot mahsuldorligini oshiruvchi vosita sifatida qurilgan.

2-jadval

**Xorijiy OTMlardagi moliyaviy menejment modellarining asosiy xususiyatlari va O'zbekistonga qo'llanuvchanlik baholash**

Model xususiyati	Garvard (AQSh)	TUM (Germaniya)	Koreya (BK21)	Aalto (Finlyandiya)
Asosiy moliyalashtirish modeli	Endowment fondiga asoslangan	Davlat + sanoat hamkorligi	Davlat + raqobatli grantlar	Davlat + grantlar + xususi
PBF mexanizmi mavjudligi	Qisman	Ha (LOM tizimi)	Ha (BK21 raqobati)	Ha (formula model)
Moliyaviy shaffoflik darajasi	Yuqori	Yuqori	Yuqori	Yuqori
Sanoat hamkorligi intensivligi	Yuqori	Juda yuqori	O'rta-Yuqori	O'rta
OTM mustaqilligi darajasi	Juda yuqori	O'rta-Yuqori	O'rta	O'rta-Yuqori
O'zbekistonga qo'llanuvchanlik	Cheklangan (uzoq muddat)	Yuqori (LOM + PPP)	Yuqori (raqobatli grantlar)	O'rta-Yuqori (grant modeli)
Qisqa muddatda natija berish ehtimoli	Past	Yuqori	O'rta-Yuqori	O'rta-Yuqori

*Manba: muallif tomonidan rasmiy hisobotlar va adabiyotlar asosida tuzildi.*

Tahlil natijalari asosida O'zbekiston OTMlari uchun gibrid modelni tavsiya etish maqsadga muvofiq, Germaniya LOM tizimining samaradorlikka asoslangan moliyalashtirish mexanizmi, BK21 dasturining milliy raqobatli grantlar tizimi, Finlyandiya-Aalto modelining moliyaviy shaffoflik va grantlar diversifikatsiyasi, barcha modellarda mavjud sanoat hamkorligi institutlashtirilishi. Bu gibrid model O'zbekiston oliy ta'lim tizimining hozirgi institutsional va moliyaviy imkoniyatlariga mos bo'lib, bosqichma-bosqich joriy etish imkonini beradi.

### Xulosa va takliflar.

Ushbu tadqiqot AQSh, Germaniya, Janubiy Koreya va Finlyandiya oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy menejment modellarini rasmiy ma'lumotlar asosida qiyosiy tahlil qildi. Tadqiqot natijalari quyidagi asosiy xulosalarni shakllantirdi.

Birinchi, moliyaviy shaffoflik bosh tamoyil. Tahlil qilingan barcha to'rt muassasa yillik moliyaviy hisobotlarini ommaga ochiq e'lon qiladi. Bu nafaqat qonuniy talabning natijasi, balki strategik moliyaviy boshqaruvning asosi hisoblanadi. Shaffoflik xayriyachilar, investorlar va hamkorlar ishonchini oshirib, qo'shimcha mablag' jalb etishni osonlashtiradi. O'zbekiston OTMlarida moliyaviy hisobotning ommaviy ochiqligini ta'minlash birinchi va darhol amalga oshirilishi mumkin bo'lgan qadam bo'lishi lozim.

Ikkinchi, samaradorlikka asoslangan rag'batlantirish moliyalashtirish hajmidan muhimroq. Germaniya (LOM) va Koreya (BK21) tajribasi ko'rsatadiki, natijaga bog'liq moliyalashtirish mexanizmi muassasalar xatti-harakatini moliyalashtirish hajmini oshirishdan ko'ra samaradorroq o'zgartiradi. Hatto umumiy byudjet o'zgarmasa ham, uning bir qismini samaradorlik ko'rsatkichlariga bog'lash muassasalarni raqobatbardoshlikka undaydi.

Uchinchi, diversifikatsiya zaruriy shart, lekin universal retsept emas. Jaafar va boshq. (2023) isbotlaganiday, daromad diversifikatsiyasi moliyaviy barqarorlikning zarur sharti. Ammo diversifikatsiya yo'llari mamlakatning iqtisodiy, huquqiy va madaniy kontekstiga moslashtirilishi kerak. O'zbekiston uchun endowment fondi yo'li hozircha real emas, sanoat hamkorligi va raqobatli grantlar yo'li esa amaliy.

To'rtinchi, gibril model eng maqbul. O'zbekiston uchun bitta xorijiy modelni to'liq ko'chirish o'rniga, turli modellarning mos elementlarini birlashtirgan gibril yondashuv qurilishi kerak. Buning uchun quyidagi besh tavsiya ishlab chiqildi:

1. Samaradorlikka asoslangan moliyalashtirish (PBF) elementlarini bosqichma-bosqich joriy etish. Davlat tomonidan ajratiladigan mablag'ning 15–20 foizini OTM faoliyati ko'rsatkichlari (bitiruvchilar bandligi, ilmiy nashrlar soni va sifati, akkreditatsiya natijalari, xalqaro hamkorlik) bilan bog'lash. Germaniya LOM tizimi mexanizmi asosida 2–3 yillik pilot loyiha o'tkazish tavsiya etiladi.

2. Milliy raqobatli grant dasturini yaratish. Koreya BK21 tajribasidan ilhomlanib, OTMlararo raqobat asosida tadqiqot grantlarini taqsimlash mexanizmini joriy etish. Grantlar tadqiqot guruhlari darajasida, aniq ilmiy natijalarga erishish majburiyati bilan berilishi, moliyaviy hisobot va audit talab qilinishi lozim. Boshlang'ich bosqichda byudjetning 5 foizi hajmida grant mablag'ini ajratish maqbul.

3. Moliyaviy shaffoflikni qonuniy majburiyat sifatida belgilash. Barcha OTMlarning yillik moliyaviy hisobotlari (daromad va xarajatlar tarkibi bilan) belgilangan muddatda ommaviy platforma orqali e'lon qilinishini ta'minlash. Bu Garvard, TUM va Aalto universitetlarida joriy bo'lgan amaliyotga mos keladi va qo'shimcha moliyaviy resurs talab etmaydi.

4. Davlat-xususiy sherikchilik (PPP) va sanoat hamkorligi institutlarini rivojlantirish. OTMlar va sanoat korxonalarini o'rtasida uzoq muddatli hamkorlik shartnomalari tuzish mexanizmini qonunchilikda mustahkamlash. TUM tajribasiga asoslanib, hamkorlik nafaqat moliyaviy hissa, balki ilmiy-texnik muammo qo'yish, laboratoriya va uskunalarga kirishni ta'minlash shaklida ham bo'lishi maqsadga muvofiq.

5. Pilot loyiha va kengaytirilgan joriy etish strategiyasi. Ushbu tavsiyalarni dastlab 5–8 ta turli profildagi OTMda sinov sifatida amalga oshirish, natijalarni mustaqil ekspert guruhlari tomonidan baholash, keyin barcha OTMlarga kengaytirish. Bu yondashuv tizimli xatolarni oldini oladi va moslashuvchan islohotni ta'minlaydi.

Ushbu tadqiqot natijalari oliy ta'lim sohasida moliyaviy holatni takomillashtirish va strategik boshqaruv qarorlarini ilmiy asosda shakllantirish uchun nazariy va amaliy zamin yaratadi.

**Adabiyotlar / Jumepatrypa / Reference:**

Aalto University (2023) *Annual Board Report and Financial Statements 2023*. Helsinki: Aalto University Foundation. <https://www.aalto.fi> (2026).

BK21 FOUR (2020) *Brain Korea 21 FOUR Program: Official Overview 2020–2027*. Seoul: Ministry of Education and National Research Foundation of Korea. Available at: <https://www.nrf.re.kr> (2026).

Handayani, E., Sholihin, M., Pratolo, S. and Rahmawati, A. (2023) "Distribution of income diversification on financial sustainability of Indonesian private universities: empirical studies", *Journal of Distribution Science*, 21(3), pp. 71–82. doi: 10.15722/jds.21.03.202303.71.

Harvard University (2024) *Annual Financial Report Fiscal Year 2024*. Cambridge, MA: Harvard University. Available at: <https://finance.harvard.edu/annual-report> (2026).

Jaafar, J.A., Latiff, A.R.A., Daud, Z.M. and Osman, M.N.H. (2023) "Does revenue diversification strategy affect the financial sustainability of Malaysian public universities? A panel data analysis", *Higher Education Policy*, 36(1), pp. 116–143. doi: 10.1057/s41307-021-00247-9.

KAIST (2024) *Korea Advanced Institute of Science and Technology*. Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/KAIST> (2026).

Kenjabayev, A.T. and Nosirov, S.X. (2024) "Oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy boshqaruvni takomillashtirish yo'llari", *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar*, 112–124. betlar.

Madsen, M. (2024) "Performance-based funding and institutional practices of performance prediction", *Critical Studies in Education*, 65(2), pp. 178–196. doi: 10.1080/17508487.2024.2363391

Mamatkulov, G.R. (2025) "Oliy ta'lim muassasalari moliyaviy barqarorligini xizmatlar diversifikatsiyasi orqali oshirish mexanizmlari", *Agrobiznes, fan va texnologiyalar jurnali*, 88–102 betlar

Niyazov, M.Sh. (2024) "O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarini moliyalashtirishda yangi yondashuvlar", *Raqamli iqtisodiyot*, 88–97 betlar

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti (2019) *PF-5847-son Farmon: "Oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"*. Toshkent: O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi.

OECD (2023) *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/e13bef63-en.

OECD (2023) *The future of Finland's funding model for higher education institutions*. OECD Policy Brief No. 76. Paris: OECD Publishing.

TUM (2024) *Technical University of Munich*. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Technical\\_University\\_of\\_Munich](https://en.wikipedia.org/wiki/Technical_University_of_Munich) (2026).

Клячко, Т.Л. (2022) «Развитие инструментария финансового менеджмента в российских университетах», *Университетское управление: практика и анализ*, 26(3), с. 45–58. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 7 апреля 2026 г.).

Успаева, М.Г. и Гачаев, А.М. (2023) «Финансирование высших образовательных учреждений в процессе децентрализации: интернациональный опыт», *Управление образованием: теория и практика*, с. 112–126.

Шкодинский, С.В. и Шевчук, М.В. (2023) «Особенности финансирования системы высшего образования в условиях цифровой экономики», *Экономика и социум: современные модели развития*, 15(2). Режим доступа: <https://esj.today/13ecvn223.html> (2026 г.).