



## OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA MOLIVAVIY RESURLARNI BOSHQARISHGA TA'SIR ETUVCHI OMILLARNI BAHOLASH

*PhD, dots. **Met'yakubov Azamat***

*Toshkent arxitektura-qurilish universiteti*

*ORCID: 0000-0003-0133-3707*

*[a.metyakubov@taqu.uz](mailto:a.metyakubov@taqu.uz)*

***Alimardonov Asrorjon***

*O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi*

*ORCID: 0009-0001-3992-8139*

*[asror.alimardonov@gmail.com](mailto:asror.alimardonov@gmail.com)*

**Annotatsiya.** Maqolada oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy resurslarni boshqarish natijadorligini belgilovchi omillar tizimi tadqiq etilgan. Oliy ta'lim qamrovining kengayishi, davlat buyurtmasi va to'lov-kontrakt mablag'larining o'zaro nisbatidagi o'zgarishlar, tadqiqot hamda innovatsion faoliyatni moliyalashtirish zarurati moliyaviy boshqaruvning sifat jihatidan yangilanishini talab qiladi. Tadqiqotning maqsadi moliyaviy resurslarni shakllantirish, taqsimlash va nazorat qilishga ta'sir ko'rsatadigan omillarni tizimlashtirish hamda ularni integral baholash metodikasini ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda tizimli yondashuv, normativ-huquqiy hujjatlarni qiyosiy tahlil qilish, indikatorlar usuli, analitik ierarxiyalar jarayoni (AHP), normalizatsiya va sezgirlik tahlili usullaridan foydalanildi. Natijada omillar beshta o'zaro bog'liq blokka, institutsional-huquqiy sharoit, moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiyalash, ichki moliyaviy boshqaruv sifati, resurslarni taqsimlash samaradorligi hamda shaffoflik va moliyaviy risklarni boshqarish bloklariga ajratildi. Mazkur bloklar asosida OTM moliyaviy resurslarini boshqarish samaradorligi indeksi taklif etildi. Indeks OTMning moliyaviy barqarorligi va rivojlanish salohiyatini diagnostika qilish, ustuvor xarajat yo'nalishlarini tanlash hamda boshqaruv qarorlarining asoslanganligini oshirishga xizmat qiladi. Tadqiqot natijalari OTMning o'rta muddatli moliyaviy rejasini shakllantirish, budjet va budjetdan tashqari mablag'lar bo'yicha mas'uliyat markazlarini joriy etish hamda ichki monitoring panelini yaratishda qo'llanishi mumkin.

**Kalit so'zlar:** oliy ta'lim muassasasi, moliyaviy resurslar, moliyaviy mustaqillik, moliyalashtirish manbalari, budjetlashtirish, xarajatlar samaradorligi, risk-menejment, integral indeks, AHP, shaffoflik.

## ОЦЕНКА ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

*PhD, доц. **Метьякубов Азамат***

*Ташкентский архитектурно-строительный университет*

***Алимардонов Асrorжон***

*Банковско-финансовая академия Республики Узбекистан*

**Аннотация.** В статье исследована система факторов, определяющих эффективность управления финансовыми ресурсами в высших учебных заведениях. Расширение охвата высшим образованием, изменение соотношения между средствами государственного заказа и контрактной формы обучения, а также необходимость

финансирования научно-исследовательской и инновационной деятельности требуют качественного обновления системы финансового управления. Цель исследования заключается в систематизации факторов, влияющих на формирование, распределение и контроль финансовых ресурсов, а также в разработке методике их интегральной оценки. В исследовании использованы системный подход, сравнительный анализ нормативно-правовых документов, метод индикаторов, метод анализа иерархий (АНР), методы нормализации и анализа чувствительности. В результате факторы были сгруппированы в пять взаимосвязанных блоков: институционально-правовые условия, диверсификация источников финансирования, качество внутреннего финансового управления, эффективность распределения ресурсов, а также прозрачность и управление финансовыми рисками. На основе указанных блоков предложен индекс эффективности управления финансовыми ресурсами высших учебных заведений. Данный индекс предназначен для диагностики финансовой устойчивости и потенциала развития высших учебных заведений, определения приоритетных направлений расходов и повышения обоснованности управленческих решений. Результаты исследования могут быть использованы при формировании среднесрочных финансовых планов вузов, внедрении центров финансовой ответственности по бюджетным и внебюджетным средствам, а также при создании внутренней системы мониторинга.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, финансовые ресурсы, финансовая самостоятельность, источники финансирования, бюджетирование, эффективность расходов, риск-менеджмент, интегральный индекс, АНР, прозрачность.

### ASSESSING THE FACTORS AFFECTING FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

PhD, assoc. prof. **Metyakubov Azamat**

Tashkent University of Architecture and Civil Engineering

**Alimardonov Asrorjon**

Banking and Finance Academy of the Republic of Uzbekistan

**Abstract.** This article examines the system of factors determining the effectiveness of financial resource management in higher education institutions. The expansion of higher education enrollment, changes in the proportion of government-funded and tuition-based financial resources, and the growing need to finance research and innovation activities require a qualitative improvement in financial management. The purpose of the study is to systematize the factors affecting the formation, allocation, and control of financial resources and to develop an integrated assessment methodology. The research applies a systems approach, comparative analysis of regulatory and legal documents, the indicator method, the Analytic Hierarchy Process (AHP), normalization techniques, and sensitivity analysis. The findings classify the influencing factors into five interrelated groups: the institutional and regulatory environment, diversification of funding sources, the quality of internal financial management, the efficiency of resource allocation, and transparency and financial risk management. Based on these groups, a Financial Resource Management Efficiency Index for higher education institutions is proposed. The index can be used to diagnose the financial sustainability and development potential of higher education institutions, identify priority expenditure areas, and improve the quality of managerial decision-making. The research findings may also be applied in developing medium-term financial plans, introducing responsibility centers for budgetary and extra-budgetary funds, and establishing internal financial monitoring systems.

**Keywords:** higher education institution, financial resources, financial autonomy, funding sources, budgeting, expenditure efficiency, risk management, integrated index, AHP, transparency.

### **Kirish.**

Oliy ta'lim muassasalari (OTM) iqtisodiyot uchun malakali kadrlar tayyorlash, ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirish, innovatsion ishlanmalarni tijoratlashtirish va hududiy rivojlanishni qo'llab-quvvatlash kabi ko'p funksiyali vazifalarni bajaradi. Bunday vazifalarning sifatli amalga oshirilishi OTM ixtiyoridagi moliyaviy resurslar hajmiga emas, balki ularni shakllantirish, maqsadli taqsimlash, sarflanish natijasini o'lchash va risklarni nazorat qilish tizimining yetukligiga ham bevosita bog'liq. O'zbekistonda 2025/2026-o'quv yili boshida oliy ta'lim tashkilotlarida tahsil olayotgan talabalar soni 1,535 mln nafarga yetib, avvalgi o'quv yiliga nisbatan 7,1 foizga oshdi (O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi, 2026). Kontingentning bunday dinamikasi o'quv jarayoni, mehnatga haq to'lash, infratuzilma, raqamli xizmatlar va talabalarni qo'llab-quvvatlash xarajatlarini boshqarish bo'yicha yangi talablarni yuzaga keltirmoqda.

Oliy ta'limni moliyalashtirishda davlat budjeti mablag'lari, davlat buyurtmasi, to'lov-kontrakt tushumlari, grantlar, xo'jalik shartnomalari, ilmiy-tadqiqot ishlari, malaka oshirish kurslari, ijara va boshqa qonuniy daromad manbalari muhim o'rin tutadi. Mazkur manbalarning har biri o'zining shakllanish mexanizmi, barqarorligi, cheklovlari va sarflash tartibiga ega. Shuning uchun resurslarni boshqarish faqat buxgalteriya hisobini yuritish masalasi emas, balki OTM missiyasi, rivojlanish strategiyasi va moliyaviy qarorlarini yagona tizimga birlashtiruvchi boshqaruv funksiyasidir. Moliyaviy mustaqillikning kengayishi OTMga manevr imkonini bersa-da, natija uchun javobgarlik, shaffoflik va ichki nazorat talablari ham kuchayadi (Qaror, 2019; Qaror, 2022).

O'zbekiston Respublikasining oliy ta'limni 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida ta'lim sifati, ilmiy salohiyat, raqamlashtirish va xalqaro raqobatbardoshlikni oshirish vazifalari belgilangan (Farmon, 2019). Davlat OTMlariga moliyaviy mustaqillik berish to'g'risidagi qaror esa moddiy-texnika bazasini mustahkamlash, ilmiy tadqiqotlarga mablag' jalb qilish va raqobat muhitini rivojlantirishni asosiy maqsadlar qatoriga qo'yadi (Qaror, 2021). Shu sababli moliyaviy resurslarni boshqarishga ta'sir qiluvchi omillarni alohida-alohida sanab o'tish yetarli emas; ularning o'zaro ta'sirini baholaydigan, boshqaruv qarorlariga mos indekslash mexanizmi zarur.

Tadqiqotning maqsadi OTM moliyaviy resurslarini boshqarishga ta'sir etuvchi omillarni tizimlashtirish, ular o'rtasidagi funksional bog'liqlikni ochib berish va integral baholash metodikasini taklif etishdan iborat. Mazkur maqsadga erishish uchun: birinchidan, milliy va xorijiy tadqiqotlardagi moliyalashtirish yondashuvlari tahlil qilindi; ikkinchidan, omillar makro- va mikro darajada guruhlandi; uchinchidan, natijadorlikni o'lchovchi indikatorlar tarkibi shakllantirildi; to'rtinchidan, OTM kesimida qo'llash mumkin bo'lgan integral indeks va sezgirlik tahlili algoritmi ishlab chiqildi.

### **Adabiyotlar sharhi.**

Xalqaro tadqiqotlarda oliy ta'lim moliyasining barqarorligi uchta bir-birini to'ldiruvchi masala bilan bog'lanadi: faoliyatning to'liq iqtisodiy qiymatini aniqlash, daromadlar tarkibini muvozanatlashtirish va moliyalashtirish mexanizmlarini natijadorlik bilan uyg'unlashtirish. OECDning 2025-yilgi tahlilida moliyaviy barqarorlik OTMning joriy faoliyat xarajatlarini qoplash hamda jismoniy, insoniy va intellektual kapitaliga yetarli investitsiya kiritish qobiliyati sifatida izohlanadi (OECD, 2025). Ushbu yondashuv moliyaviy resurslardan foydalanishni faqat tejamkorlik mezonini bilan emas, balki strategik maqsadlarni ta'minlash mezonini bilan baholash zarurligini ko'rsatadi.

Jahon banki (2017) tadqiqotlarida universitet boshqaruvi tizimida rejalashtirish, budget ijrosi, shaffoflik va institutsional boshqaruv bir-biridan ajratib bo'lmaydigan yo'nalishlar sifatida ko'riladi. Universitet avtonomiyasi bo'yicha xalqaro tajriba ham resurslardan foydalanish vakolatlarini kengaytira, moliyaviy nazorat, ma'lumotlarning ochiqligi va natijalar bo'yicha hisobdorlikka bo'lgan talab ortishini tasdiqlaydi (World Bank, 2017). Demak,

moliyaviy mustaqillik – mablag'larni erkin sarflash huquqigina emas, balki har bir qarorning ta'lim sifati, ilmiy natija va ijtimoiy samaraga ta'sirini baholash mas'uliyatidir.

Natijaga yo'naltirilgan moliyalashtirish konsepsiyasi OTM faoliyatining chiqish ko'rsatkichlarini – bitiruvchilar bandligi, ilmiy nashrlar, tadqiqot daromadlari, innovatsion loyiha natijalari va ta'lim sifati indikatorlarini mablag' ajratish mezonlari bilan bog'lashga intiladi. Biroq indikatorlarga haddan tashqari tayanish formalizm, qisqa muddatli natijalarni quvish yoki ayrim yo'nalishlarni cheklash xavfini ham tug'dirishi mumkin. Shu bois baholash tizimi faqat kvantitativ ko'rsatkichlarga emas, strategik ustuvorlik, ijtimoiy ahamiyat, hududiy ehtiyoj va ta'lim yo'nalishining tannarxiga ham tayanishi lozim (OECD, 2010; Salmi, 2009).

Milliy normativ-huquqiy bazada OTMlarni o'zini o'zi moliyalashtirish tizimiga o'tkazish, moliyaviy mustaqillik berilgan OTMlarda davlat buyurtmasi bo'yicha bir talabaga to'g'ri keladigan xarajatlarni normativ asosida hisoblash, budjetdan tashqari mablag'lar smetasiga o'zgartirish kiritish kabi mexanizmlar belgilangan (Qaror, 2019; Qaror, 2022). 2026-yildagi tizimni takomillashtirishga oid farmonda ham reyting natijalariga ko'ra rag'batlantirish va OTMning mablag'lardan foydalanish bo'yicha mustaqil qaror qabul qilish vakolati kabi yondashuvlar mustahkamlangan (Farmon, 2026). Biroq amaliyotda daromad manbalarining sifati, xarajatlarning strategik qaytimi va boshqaruv jarayonidagi risklarni birlashtirib baholaydigan universal diagnostik vosita yetarli darajada ishlab chiqilmagan. Mazkur tadqiqot ana shu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

### Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotda tizimli yondashuv asos qilib olindi. Bu yondashuvga ko'ra, OTM moliyaviy resurslarini boshqarish tashqi sharoitlar, resurslar tarkibi, ichki jarayonlar, natijalar va risklardan iborat ochiq tizim sifatida qaraladi. Bunday tizimda bitta omilning o'zgarishi boshqa omillarga ham ta'sir qiladi. Masalan, kontrakt tushumlari o'sishi daromad bazasini kengaytiradi, biroq kontrakt to'lovlari bo'yicha debitorlik qarzdorligi yuqori bo'lsa, pul oqimining prognoz qilinuvchanligi pasayadi. Yoki grant mablag'lari miqdorining ko'payishi ilmiy faollikni kuchaytirishi mumkin, ammo loyihalarning ustama xarajatlari va keyingi xizmat ko'rsatish xarajatlari hisobga olinmasa, ichki resurslar bosimi ortadi.

Ma'lumotlar bazasi sifatida oliy ta'limga oid amaldagi normativ-huquqiy hujjatlar, Milliy statistika qo'mitasi ochiq ma'lumotlari, OTMning tasdiqlangan xarajatlar smetasi, daromad va xarajatlar hisoboti, to'lov-kontrakt bo'yicha tushumlar, ilmiy va innovatsion loyihalar hisoboti, ichki audit dalolatnomalari hamda rivojlanish dasturi materiallaridan foydalanish tavsiya etiladi. Indikatorlar kamida uch yillik dinamikada hisoblanganda bir martalik ta'sirlar va mavsumiy o'zgarishlarning natijaga ta'siri kamayadi.

Omillar vaznini aniqlashda analitik ierarxiyalar jarayoni (AHP) qo'llanadi. Bunda ekspertlar omillarni juftlikda qiyoslaydi va nisbiy ustuvorliklar aniqlanadi. Ekspertlar tarkibiga moliya bo'limi, reja-iqtisod bo'limi, ichki audit, ilmiy bo'lim, o'quv-uslubiy bo'linma hamda mustaqil tashqi mutaxassislar kiritilishi maqsadga muvofiq. Juftlikdagi qiyoslash matritsasi bo'yicha muvofiqlik koeffitsienti 0,10 dan oshmasligi lozim. Bu omillar vaznini rahbarning subyektiv qaroriga emas, jamoaviy ekspert bahosiga asoslash imkonini beradi.

Turli o'lchov birliklariga ega indikatorlarni yagona shkalaga keltirish uchun normalizatsiya amalga oshiriladi. Ijobiy yo'nalishdagi indikatorlar uchun  $z_{ij} = (x_{ij} - \min x_i) / (\max x_i - \min x_i)$ , salbiy yo'nalishdagi indikatorlar uchun esa  $z_{ij} = (\max x_i - x_{ij}) / (\max x_i - \min x_i)$  formulalari qo'llanadi. Bu yerda  $z_{ij}$  – j-indikatorning normallashtirilgan qiymati,  $x_{ij}$  – OTM bo'yicha amaldagi qiymat,  $\min x_i$  va  $\max x_i$  – taqqoslash guruhidagi eng kichik va eng yuqori qiymatlardir. Taqsimot keskin nomutanosib bo'lgan holatda minimal-maksimal qiymatlar o'rniga maqsadli normativ yoki percentil chegaralardan foydalanish tavsiya qilinadi.

Oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy resurslarni boshqarishga ta'sir etuvchi omillar tizimi. Taklif etilayotgan tasnif omillarni kelib chiqish manbasi bo'yicha emas, ularning moliyaviy boshqaruv jarayonidagi roliga ko'ra guruhlaydi. Bunda institutsional-huquqiy

omillar boshqaruv chegaralarini belgilaydi; daromadlar portfeli resurslarning barqarorligini ta'minlaydi; ichki boshqaruv mexanizmlari mablag'ni rejalashtirish va ijro sifatini belgilaydi; taqsimlash samaradorligi xarajatning maqsadga muvofiqligini ko'rsatadi; shaffoflik va risklarni boshqarish esa moliyaviy yo'qotishlarning oldini oladi. Mazkur bog'liqlik 1-jadvalda tizimlashtirilgan.

1-jadval

## OTM moliyaviy resurslarini boshqarishga ta'sir etuvchi omillar tizimi

Omillar bloki	Asosiy indikatorlar	Moliyaviy boshqaruvga ta'siri	Baholash manbasi
X1. Institutsional-huquqiy sharoit	Moliyaviy mustaqillik darajasi; xarajatlarni qayta taqsimlash vakolati; bir talaba uchun normativ; davlat buyurtmasi shartlari	Strategik qaror qabul qilish tezligi va resurslardan foydalanish chegarasini belgilaydi	Nizomlar, qarorlar, shartnomalar, smeta
X2. Daromadlar manbalarini diversifikatsiyalash	Budjetdan tashqari daromadlar ulushi; kontrakt yig'imi; grantlar; ilmiy shartnomalar; pullik xizmatlar; ijara tushumi	Bir manbaga qaramlikni kamaytiradi, pul oqimlari barqarorligini oshiradi	Daromadlar hisoboti, shartnomalar reyestri
X3. Ichki moliyaviy boshqaruv sifati	O'rta muddatli reja; mas'uliyat markazlari; kassa rejasining aniqligi; xaridlar rejalashtirilishi; boshqaruv hisobi	Mablag'dan foydalanish intizomi va qarorlar tezkorligini ta'minlaydi	Moliya bo'limi hisobotlari, ichki reglamentlar
X4. Resurslarni taqsimlash samaradorligi	Ta'lim dasturi tannarxi; kapital xarajatlar ulushi; laboratoriya yangilanishi; xodimlar rivoji; natijaga nisbatan xarajat	Xarajatlarning ta'lim sifati, ilmiy faoliyat va infratuzilma rivojiga qaytimini ifodalaydi	Smeta, xarajatlar kalkulyatsiyasi, KPI ma'lumotlari
X5. Shaffoflik va moliyaviy risklar	Debitorlik qarzidorligi; audit tavsiyalari bajarilishi; e-xaridlar qamrovi; ochiq hisobot; zaxira fondi	Moliyaviy yo'qotishlar, korrupsiya va likvidlik riskini kamaytiradi	Audit materiallari, ochiq ma'lumotlar, risk reyestri

Birinchi blok – institutsional-huquqiy sharoit – OTMning moliyaviy qarorlar qabul qilish vakolati va cheklovlarini qamrab oladi. Masalan, xarajat moddalariga o'zgartirish kiritish, budjetdan tashqari mablag'larni rivojlantirish jamg'armasida saqlash, davlat buyurtmasi mablag'larini bir talaba uchun o'rtacha xarajat normativlari asosida rejalashtirish kabi normalar OTMning moliyaviy modeliga bevosita ta'sir etadi. Ushbu blokni baholashda huquqiy vakolat mavjudligi bilan bir qatorda, u amalda ichki reglamentlar, mas'uliyat taqsimoti va qarorlar qabul qilish tezligida qay darajada ishlayotgani ham hisobga olinishi zarur.

Ikkinchi blok – daromadlar diversifikatsiyasi – moliyaviy barqarorlikning markaziy omilidir. Biroq diversifikatsiyani budjetdan tashqari mablag'lar ulushining mexanik ortishi sifatida talqin etish xato bo'ladi. Daromad manbasi barqaror, prognoz qilinadigan, OTM missiyasiga mos va ma'muriy xarajatlari oqilona bo'lgandagina sifatli manba hisoblanadi. Shu sababli kontrakt tushumining ulushi bilan bir qatorda uning yig'ilish koeffitsienti, grantlar bo'yicha bilvosita xarajatlarni qoplash, ilmiy shartnomalarning rentabelligi, xizmatlar bo'yicha talabning davomiyligi ham kuzatilishi kerak. Bitta manba ustun bo'lgan portfel tashqi o'zgarishlarga nisbatan sezgir bo'ladi.

Uchinchi blok – ichki moliyaviy boshqaruv sifati – OTMdagi rejalashtirish, hisobdorlik va ma'lumotlar oqimini tavsiflaydi. Amaliyotda ko'plab muammolar mablag' yetishmasligidan emas, balki rejalashtirish davri qisqaligi, xarajatlar markazlari kesimida tannarxning aniqlanmagani, pul oqimlari prognozining zaifligi yoki rahbariyatga taqdim etiladigan ma'lumotlar kechikishi sababli yuzaga keladi. Mas'uliyat markazlari asosida boshqaruv xarajatlarni fakultet, kafedra, loyiha, ta'lim dasturi yoki xizmat turi kesimida hisoblashga imkon beradi. Bu esa rahbar uchun qaysi faoliyat turi resurs talab qilayotgani va qaysi biri qiymat yaratayotganini ko'rinarli qiladi.

To'rtinchi blok – resurslarni taqsimlash samaradorligi – xarajat tarkibining OTMning strategik maqsadlariga mosligini baholaydi. Mehnatga haq to'lash, kommunal xizmatlar va boshqa majburiy xarajatlar moliyaviy rejaning muhim qismini egallaydi. Shunga qaramay, laboratoriya jihozlari, raqamli infratuzilma, professor-o'qituvchilar malakasini oshirish, ilmiy loyihalarni qo'llab-quvvatlash va talabalarga xizmat ko'rsatish kabi rivojlantiruvchi xarajatlar yetarli bo'lmasa, OTMning uzoq muddatli raqobatbardoshligi susayadi. Shu bois xarajatlar tarkibi 'himoyalangan', 'rivojlantiruvchi' va 'moslashuvchan' portfelliga ajratilishi maqsadga muvofiq.

Beshinchi blok – shaffoflik va risklarni boshqarish – moliyaviy natijaning ishonchligini belgilaydi. Debitorlik qarzdorligi, shartnomaviy majburiyatlar, xaridlarning rejalashtirilishi, aktivlarni saqlash xarajatlari, grant loyihalaridagi valyuta va muddat risklari, axborot xavfsizligi hamda ichki audit tavsiyalarining bajarilishi muntazam nazorat qilinishi lozim. Shaffoflikni ta'minlash uchun moliyaviy ma'lumotlar faqat yil yakunida emas, balki boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yaroqli davriylikda shakllantirilishi kerak.

#### **Integral baholash modeli.**

OTM moliyaviy resurslarini boshqarish samaradorligi indeksi (OMRB-SI) quyidagi ko'rinishda taklif etiladi:  $OMRB-SI = \sum(\alpha_j \times I_j)$ , bunda  $I_j$  – j-omillar bloki bo'yicha subindeks,  $\alpha_j$  – mazkur blokning vazni,  $j=1,2,\dots,5$ . Har bir subindeks o'z navbatida  $I_j = \sum(w_{ij} \times z_{ij})$  formula asosida aniqlanadi. Bu yerda  $w_{ij}$  – j-blokdagi i-indikatorning vazni,  $z_{ij}$  – 0 dan 1 gacha normalizatsiyalangan indikator qiymati. Har bir blok ichidagi indikatorlar vaznlari yig'indisi 1 ga, umumiy bloklar vazni yig'indisi ham 1 ga teng bo'lishi shart.

Boshlang'ich diagnostika uchun X1, X2, X3, X4 va X5 bloklariga mos ravishda 0,20; 0,25; 0,25; 0,20 va 0,10 og'irliklarni qo'llash mumkin. Ushbu nisbat daromadlar portfeli va ichki boshqaruv sifati moliyaviy natijaga kuchli ta'sir ko'rsatishini aks ettiradi. Biroq yakuniy vaznlar OTMning profili, hududiy joylashuvi, muassasaning ilmiy-tadqiqot yoki pedagogik yo'nalishi, moliyaviy mustaqillik darajasi va ekspert bahosiga qarab aniqlashtirilishi lozim. Masalan, muhandislik va tibbiyot yo'nalishlarida kapital xarajatlar hamda laboratoriya bazasi omilining nisbiy ahamiyati yuqori bo'lishi mumkin.

Indeksning diagnostik talqini quyidagicha belgilanadi: 0,00–0,49 – moliyaviy boshqaruvning zaif holati; 0,50–0,69 – o'rtacha yoki barqarorlikka o'tish holati; 0,70–0,84 – barqaror boshqaruv holati; 0,85–1,00 – yuqori darajadagi integratsiyalashgan moliyaviy boshqaruv. Mazkur chegaralar qat'iy normativ sifatida emas, balki boshlang'ich diagnostik orientir sifatida qo'llanadi. Ularni mamlakat va tarmoq kesimida yetarli statistik kuzatuvlar shakllangach, klasterlash yoki regressiya tahlili asosida qayta kalibrlash mumkin.

Modelning ishlash tamoyilini ko'rsatish uchun shartli qiymatlar olinadi. Faraz qilaylik, OTM bo'yicha besh blokning subindekslari mos ravishda 0,70; 0,56; 0,63; 0,58 va 0,74 ga teng. U holda  $OMRB-SI = 0,20 \times 0,70 + 0,25 \times 0,56 + 0,25 \times 0,63 + 0,20 \times 0,58 + 0,10 \times 0,74 = 0,6275$  bo'ladi. Natija 0,63 ga teng bo'lib, OTM moliyaviy boshqaruvi o'rtacha barqarorlik bosqichida ekanini bildiradi. Ushbu misolda ustuvor yaxshilash yo'nalishlari X2 va X4, ya'ni daromadlar manbalarining sifati hamda resurslarni rivojlantiruvchi xarajatlarga yo'naltirish bo'ladi. Misoldagi qiymatlar faqat metodikani izohlash uchun berilgan bo'lib, muayyan OTMning haqiqiy moliyaviy holatini ifodalamaydi.

**Integral indeks natijasiga ko'ra boshqaruv qarorlarini shakllantirish**

Blok	Tavsiya etilgan vazn	Asosiy boshqaruv savoli	Past baho nimani bildiradi?	Ustuvor choralar
X1	0,20	Vakolatlar va tashqi qoidalar boshqaruvga mosmi?	Qarorlar markazlashgan, reglamentlar noaniq	Ichki moliyaviy reglamentlar va vakolatlar matritsasini yangilash
X2	0,25	Daromadlar yetarlicha barqaror va turli manbalardanmi?	Bir manbaga qaramlik, yuqori debitorlik	Daromad portfeli, kontrakt yig'imi, grant va shartnoma siyosati
X3	0,25	Reja, hisobot va pul oqimi boshqaruvi ishlayaptimi?	Kutilmagan kassa uzilishi, xarajatlar kechikishi	Mas'uliyat markazlari, rolling-budget, boshqaruv hisoboti
X4	0,20	Xarajatlar strategik natijaga olib kelayaptimi?	Joriy xarajatlar rivojlantiruvchi xarajatlarni siqib chiqargan	Tannarx kalkulyatsiyasi, investitsion portfel, KPI bilan bog'lash
X5	0,10	Yo'qotish va korrupsiya risklari nazoratdami?	Audit kamchiliklari, shaffoflik past, qarzdorlik yuqori	Risk reyestri, ochiq panel, audit tavsiyalari monitoringi

**Xulosa va takliflar.**

Oliy ta'lim muassasalarida moliyaviy resurslarni boshqarish samaradorligi mablag'lar hajmi bilan cheklanmaydi. Uning natijadorligi institutsional-huquqiy vakolatlar, daromadlar portfelining barqarorligi, ichki budjetlashtirish va boshqaruv hisobi sifati, resurslarni strategik taqsimlash hamda shaffoflik va risk-menejmentning uyg'unligiga bog'liq. Shu sababli OTMning moliyaviy holatini faqat daromad va xarajatlar smetasi ijrosi orqali baholash yetarli emas.

Maqolada OTM moliyaviy resurslarini boshqarishga ta'sir etuvchi omillar beshta blokka ajratildi va ularni yagona OMRB-SI integral indeksida birlashtirish metodikasi taklif qilindi. Indeks diagnostik vazifani bajarib, rahbariyatga qaysi omil boshqaruvda to'siq bo'layotganini, resurslarni qaysi yo'nalishga ustuvor yo'naltirish kerakligini va qaysi risklar moliyaviy barqarorlikka tahdid solayotganini aniqlash imkonini beradi.

Amaliy jihatdan OTMlarda 3-5 yillik suriluvchi moliyaviy rejalashtirishni, ta'lim dasturi kesimida tannarx kalkulyatsiyasini, daromadlarni diversifikatsiyalash bo'yicha portfel siyosatini, himoyalangan-rivojlantiruvchi-moslashuvchan xarajatlar modelini hamda raqamli monitoring panelini joriy qilish tavsiya etiladi. Har bir OTM indeks tarkibidagi indikatorlar va vaznlarni o'zining missiyasi, moliyaviy mustaqillik darajasi hamda ta'lim profili asosida moslashtirishi lozim.

Shunday qilib, moliyaviy boshqaruvning pirovard maqsadi mablag'larni faqat o'zlashtirish emas, balki har bir so'mning ta'lim sifati, ilmiy salohiyat, akademik muhit va jamiyat uchun yaratiladigan qiymatga ta'sirini oshirishdan iborat. Taklif etilgan baholash modeli mazkur maqsadni boshqaruvning o'lchanadigan ko'rsatkichlari bilan bog'lashga xizmat qiladi.

**Adabiyotlar / Jumepamypa / Reference:**

*Estermann T., Nokkala T., Steinel M. (2011) University Autonomy in Europe II: The Scorecard. Brussels: European University Association.*

*Farmon (2019) O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 'O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida'gi PF-5847-son Farmoni. 2019-yil 8-oktabr.*

Farmon (2026) O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 'Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar tizimini takomillashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida'gi PF-58-son Farmoni. 2026-yil 10-aprel.

O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. (2026) 'Talabalar soni 1,5 mln nafarga yetdi: ayollar ulushi yuqori'. 2026-yil 17-iyun.

OECD. (2010) *Performance-based Funding for Public Research in Tertiary Education Institutions*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2025) *The Financial Sustainability of Higher Education*. Paris: OECD Publishing.

Qaror (2019) O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 'Oliy ta'lim muassasalarini bosqichma-bosqich o'zini o'zi moliyalashtirish tizimiga o'tkazish to'g'risida'gi 967-son qarori. 2019-yil 3-dekabr.

Qaror (2021) O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 'Davlat oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlari to'g'risida'gi PQ-61-son qarori. 2021-yil 24-dekabr.

Qaror (2022) O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 'Moliyaviy mustaqillik berilgan davlat oliy ta'lim muassasalarida davlat buyurtmasi (davlat granti) asosida kadrlar tayyorlash uchun Davlat budjetidan moliyalashtirish tartibini tasdiqlash to'g'risida'gi 419-son qarori. 2022-yil 1-avgust.

Qonun (2020) O'zbekiston Respublikasining 'Ta'lim to'g'risida'gi Qonuni. O'RQ-637-son, 2020-yil 23-sentabr.

Salmi J. (2009) *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, DC: World Bank.

World Bank. (2017) *Benchmarking the Governance of Tertiary Education Systems*. Washington, DC: World Bank.

World Bank. (2017) *Higher Education for Development: An Evaluation of the World Bank Group's Support*. Washington, DC: World Bank.