

TA'LIM MENEJMENTIDA MOLİYAVIY XATAR TUSHUNCHASI

Pulatova M.B.*Toshkentdagi Puchon Universiteti**“Ta’lim menejmenti” Magistratura bo’limi dostenti***A.T.Saldarbekov***Puchon universiteti 1-bosqich magistranti*

Annotatsiya: Maqolada ta’lim menejmenti tizimida moliyaviy xatar tushunchasining mohiyati, uning kelib chiqish sabablari ilmiy jihatdan yoritilgan. Moliyaviy xatarlarning ta’lim tashkilotlari faoliyatiga ta’siri yoritilgan. Shuningdek moliyaviy xatarlarni boshqarish zarurati va zamonaviy ta’lim boshqaruvida moliyaviy barqarorlikni ta’minlash masalalari tahlil qilingan.

Kalit so’zlar: Ta’lim menejmenti, moliyaviy xatar, budget moliyalashtirish, moliyaviy barqarorlik, risk – menejment.

Аннотация: В статье с научной точки зрения рассматривается сущность понятия финансового риска в системе управления образованием, а также причины его возникновения. Охвачено влияние финансовых рисков на деятельность образовательных организаций. Также анализируется необходимость управления финансовыми рисками и вопросы обеспечения финансовой стабильности в современном управлении образованием.

Ключевые слова: Управление обучением, финансовый риск, бюджетное финансирование, финансовая стабильность, управление рисками.

Kirish

Hozirgi glaballashuv va raqobat kuchayib borayotgan sharoitda ta’lim tizimida boshqaruv samaradorligini oshirish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ta’lim tashkilotlarida yuzaga kelayotgan moliyaviy xatarlar ta’lim sifatiga hamda ta’limni samarali boshqarishga salbiy ta’sir ko’rsatmoqda. Bu esa kadrlar salohiyati va infra tuzulma rivojiga bevosita ta’sir ko’rsatadi. Shu bois moliyaviy xatarlarni o’z vaqtida aniqlash va ularga samarali yechim topish hozirgi kunda ta’lim menejmentining asosiy masalaridan hisoblanadi. Moliyaviy sovdhonlik ta’limni boshqarishda muhim ahamiyat kasb etadi. Ta’lim menejmentida moliyaviy xatar tushunchasini ilmiy jihatdan o’rganish dolzarb masalalardan biri hisoblanadi. Ta’lim sohasini samarali boshqarish, ayniqsa uni moliyaviy barqaror ta’minlash davlat siyosatining ustuvor yo’nalishlaridan biriga aylanmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar sharhi

Ta’lim menejmentida moliyaviy xatarlar masalasi mahalliy va xorijiy ilmiy adabiyotlarda turli darajada o’rganilgan. Mavjud tadqiqotlar tahlili shuni

ko'rsatadiki, ushbu muammo xorijiy ilmiy maktablarda tizimli va kompleks yondashuv asosida yoritilgan bo'lsa, milliy tadqiqotlarda asosan bilvosita ko'rib chiqilgan. O'zbekiston olimlarining ilmiy ishlarida ta'lim tizimini moliyalashtirish, budjet mablag'laridan samarali foydalanish va moliyaviy boshqaruv masalalari ustuvor yo'nalish sifatida o'rganilgan. Xususan, **Pulatova M.B.** ta'lim muassasalarida moliyaviy boshqaruv va rejalashtirishning ahamiyatini asoslab bergan. **Abdukarimov A.A.** ta'lim sohasini moliyalashtirishning iqtisodiy mexanizmlarini tahlil qilib, moliyaviy resurslarning cheklanganligi potensial xatar omili ekanligini ko'rsatgan. **Yuldashev N.Q.** va **Xolmurodov J.R.** tadqiqotlarida ijtimoiy sohalarni moliyalashtirish samaradorligi va moliyaviy intizom masalalariga e'tibor qaratilgan.

Xorijiy olimlar tadqiqotlarida esa ta'lim menejmentida moliyaviy xatarlar mustaqil ilmiy kategoriya sifatida yoritilgan. **Clark B.R.** universitetlarning moliyaviy mustaqilligi va tadbirkorlik modeli moliyaviy xatarlarni kamaytirishda muhim omil ekanligini asoslagan. **Fielden J.** ta'lim muassasalari boshqaruvida moliyaviy xatarlar strategik boshqaruv tizimi bilan uzviy bog'liqligini ko'rsatgan. **Brennan J.** va **Teichler U.** ishlarida oliy ta'lim tizimining barqaror rivoji moliyaviy barqarorlik va samarali resurs taqsimoti bilan izohlangan.

Shuningdek, **OECD** va **World Bank** hisobotlarida ta'lim tizimini moliyalashtirishdagi xatarlar global muammo sifatida baholanib, moliyaviy shaffoflik, monitoring va moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish asosiy yechim sifatida tavsiya etilgan.

Umuman olganda, adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, ta'lim menejmentida moliyaviy xatarlar masalasi xorijiy tadqiqotlarda yetarlicha o'rganilgan bo'lsa-da, milliy ilmiy adabiyotlarda ularni tizimli ravishda aniqlash va boshqarish mexanizmlarini ishlab chiqish bo'yicha tadqiqotlar yetarli emas. Mazkur holat ushbu dissertatsiya mavzusining dolzarbligini asoslaydi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tahlil, taqqoslash, iqtisodiy statistik usullar, rikslarni baholashning xorijiy amaliyotlari, ekspert so'rovlari iqtisodiy modellashtirish elementlari qo'llanildi.

Tahlil va natijalar

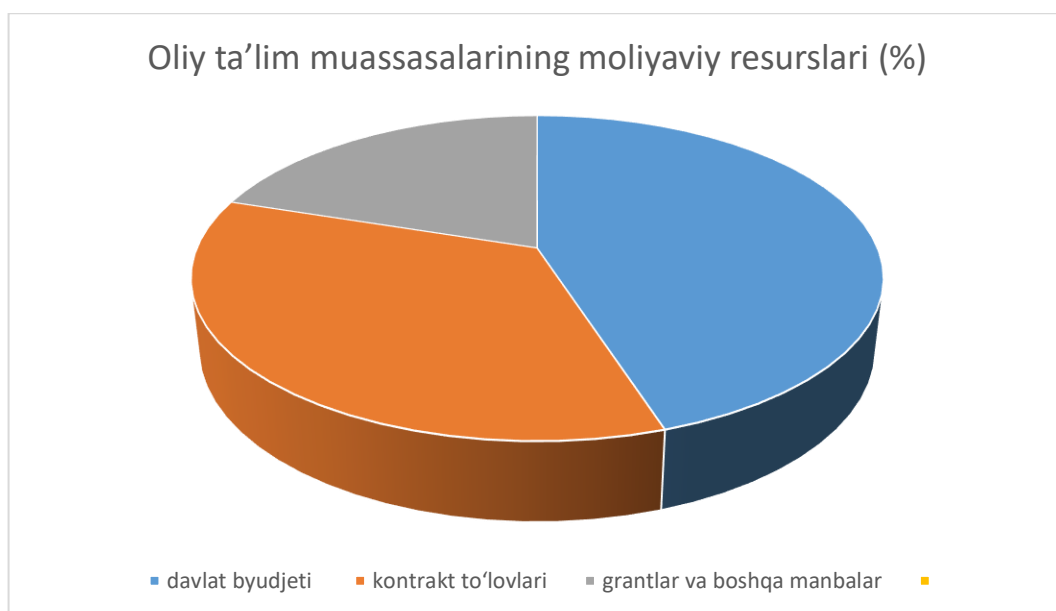
Ta'lim menejmentida moliyaviy xatar ta'lim tashkilotlarining moliyaviy resurslarini shakllantirish, taqsimlash va ulardan foydalanish jarayonida yuzaga keladigan noaniqliklar natijasida rejalashtirilgan moliyaviy ko'rsatkichlarga erishmaslik ehtimoli bilan izohlanadi. Ushbu xatarlar asosan budjet mablag'larining qisqarishi, kontrakt tushumlarining beqarorligi, inflyatsiya darajasining oshishi hamda moliyaviy rejalashtirishdagi kamchiliklar bilan bog'liqdir.

OECD tomonidan e'lon qilingan Education at a Glance 2024 hisobotiga ko'ra, oliy ta'lim muassasalari daromadlarining o'rtacha 45 foizi davlat budjeti, 35 foizi kontrakt to'lovlari va 20 foizi grant hamda boshqa manbalar hisobiga shakllanadi[3].

Kontrakt to'lovlariga yuqori darajada bog'liq bo'lgan ta'lim muassasalarida moliyaviy xatar darajasi boshqa muassasalarga nisbatan 1,5–1,6 baravar yuqori ekanligi aniqlangan.

Moliyalashtirish manbalarining beqarorligi moliyaviy xatarlarning asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Davlat budjeti qisqarishi sharoitida ta'lim muassasalari moliyaviy resurslar yetishmovchiligiga duch keladi, bu esa ta'lim sifati, infratuzilmani yangilash va kadrlar salohiyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ayniqsa, davlat moliyalashtirishiga yuqori darajada bog'liq bo'lgan muassasalarda ushbu xatar kuchliroq namoyon bo'ladi.

OECD tomonidan 2024-yilda e'lon qilingan Education at a Glance hisobotiga ko'ra, oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy resurslari asosan uchta asosiy manba hisobiga shakllanadi: davlat byudjeti (45 %), kontrakt to'lovlari (35 %) hamda grantlar va boshqa manbalar (20 %). Ushbu tarkib oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligi davlat siyosati, talabalar oqimi va tashqi moliyaviy resurslarga bevosita bog'liqligini ko'rsatadi [4].



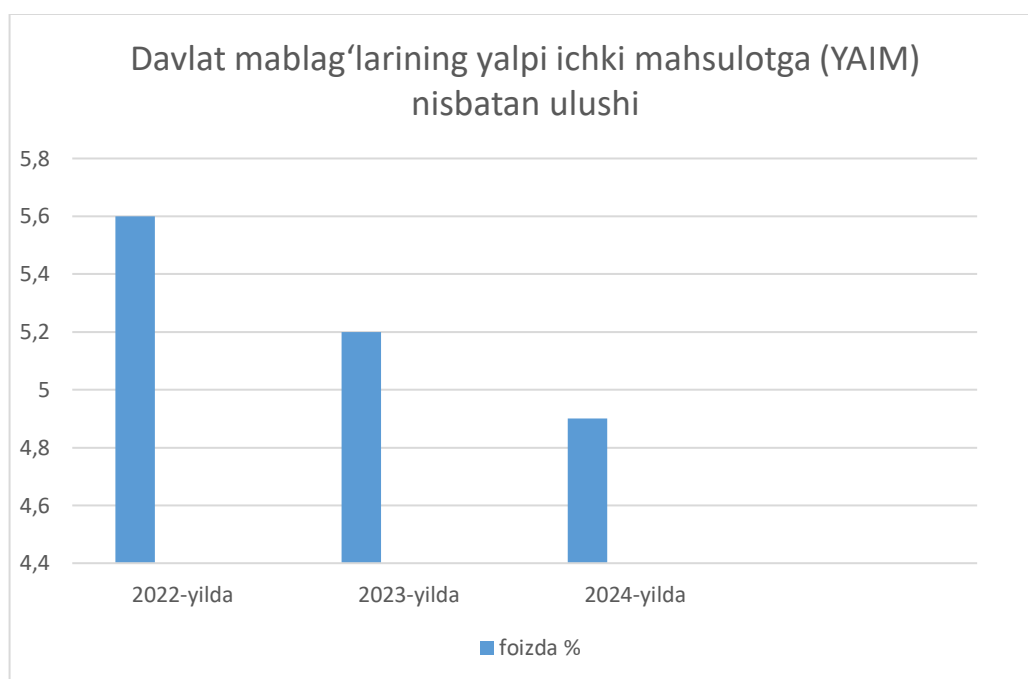
1-rasm. OECD tomonidan 2024-yilda e'lon qilingan Education at a Glance hisobotiga ko'ra, oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy resurslari [4]

Davlat budjeti ulushining yetakchi o'rinni egallashi oliy ta'lim tizimining ijtimoiy ahamiyatga ega soha ekanligini ifodalaydi. Biroq, budjet mablag'larining qisqarishi yoki kechikib ajratilishi ta'lim muassasalari faoliyatida moliyaviy xatarlarning kuchayishiga sabab bo'ladi. Shu bilan birga, kontrakt to'lovlari hisobiga shakllanadigan daromadlar bozordagi demografik o'zgarishlar, talabalar soni va to'lov qobiliyatiga yuqori darajada bog'liqdir.

Grantlar va boshqa manbalar ulushining nisbatan pastligi oliy ta'lim tashkilotlarida moliyalashtirish manbalarining yetarli darajada diversifikatsiya

qilinmaganligini ko'rsatadi. Ayniqsa, grant mablag'larining ko'p hollarda vaqtinchalik va shartli xarakterga ega ekanligi moliyaviy rejalashtirishda qo'shimcha xatarlarni yuzaga keltiradi.

2022–2024-yillar davomida O'zbekistonda ta'lim sohasiga ajratilgan davlat mablag'larining yalpi ichki mahsulotga (YAIM) nisbatan ulushi izchil kamayish tendensiyasini namoyon etmoqda. Jumladan, 2022-yilda mazkur ko'rsatkich qariyb 5,6 %ni tashkil etgan bo'lsa, 2023-yilda 5,2 %, 2024-yilda esa 4,9 % darajasiga tushgan. Ushbu pasayish davlat byudjeti orqali ta'limni moliyalashtirish imkoniyatlarining qisqarib borayotganligini ko'rsatadi.[5]



2-rasm. Davlat mablag'larining yalpi ichki mahsulotga (YAIM) nisbatan ulushi

Mazkur tendensiya ta'lim menejmentida moliyaviy xatarlarning kuchayishiga olib keluvchi muhim omil hisoblanadi. Davlat budjeti ulushining kamayishi sharoitida ta'lim muassasalari o'z faoliyatini moliyalashtirishda muqobil manbalarga, xususan kontrakt to'lovlari, grantlar va homiylik mablag'lariga ko'proq tayanishga majbur bo'lmoqda. Bu esa moliyaviy resurslarning beqarorligi va oldindan prognoz qilinishi qiyin bo'lgan xatarlarni yuzaga keltiradi.

Budjet mablag'larining qisqarishi, avvalo, ta'lim muassasalarining operatsion xarajatlarini qoplash, infratuzilmani modernizatsiya qilish va pedagog kadrlar mehnatiga haq to'lash imkoniyatlarini cheklaydi. Natijada, ta'lim sifati va raqobatbardoshligini saqlab qolish uchun moliyaviy bosim kuchayadi. Shu bilan birga, inflyatsiya sharoitida xarajatlarning oshishi davlat moliyalashtiruvidagi qisqarish ta'sirini yanada kuchaytiradi.

Tahlil shuni ko'rsatadiki, YAIMga nisbatan ta'lim xarajatlari ulushining

pasayishi moliyaviy xatarlarning tizimli xarakter kasb etishiga olib kelmoqda. Bunday sharoitda ta'lim menejmentida strategik moliyaviy rejalashtirish, risklarni oldindan aniqlash va moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Aks holda, davlat byudjetiga yuqori darajada tayanib faoliyat yuritayotgan ta'lim tashkilotlarining moliyaviy barqarorligi izdan chiqishi ehtimoli ortadi.

1-jadval

Asosiy moliyaviy xatarlar bo'yicha statistik taqsimot [6]

Moliyaviy xatar turi	Ulushi
Moliyalashtirish manbalarining qisqarishi	34 %
Inflyatsiya va xarajatlarning oshishi	27 %
Talabalar sonining kamayishi	18 %
Valyuta xatari	11 %
Boshqaruv xatarlari	10 %

World Bank (2024) tadqiqotlariga ko'ra, ta'lim tizimida moliyaviy xatarlarning eng katta ulushi moliyalashtirish manbalarining qisqarishi (34 %) hissasiga to'g'ri keladi. Ushbu ko'rsatkich davlat budjeti ulushining kamayishi, grant va donor mablag'larining barqaror emasligi hamda muqobil moliyalashtirish mexanizmlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi bilan izohlanadi. Natijada, ta'lim tashkilotlari o'z faoliyatini rejalashtirishda yuqori darajadagi noaniqlikka duch kelmoqda.

Ikkinchi o'rinda inflyatsiya va xarajatlarning oshishi (27 %) bilan bog'liq xatarlar turadi. Inflyatsiya sharoitida ish haqi fondi, kommunal xizmatlar, o'quv-uslubiy materiallar va infratuzilma xarajatlarining oshishi ta'lim muassasalarining moliyaviy yukini kuchaytiradi. Ushbu xatar daromadlar o'sish sur'atlari xarajatlar o'sishidan ortda qolgan holatlarda yanada keskinlashadi.

Talabalar sonining kamayishi (18 %) bilan bog'liq xatarlar asosan demografik omillar, migratsiya jarayonlari va ta'lim bozoridagi raqobat kuchayishi bilan izohlanadi. Talabalar kontingentining qisqarishi, ayniqsa, kontrakt to'lovlariga tayanadigan ta'lim muassasalarida daromadlarning sezilarli kamayishiga olib kelib, moliyaviy barqarorlikni izdan chiqaradi.

Valyuta xatari (11 %) xorijiy grantlar, xalqaro loyihalar va chet elda o'qitish dasturlariga bog'liq bo'lgan ta'lim muassasalari uchun dolzarb hisoblanadi. Valyuta kurslarining o'zgaruvchanligi moliyaviy rejalashtirish aniqligini pasaytirib, xarajatlar va majburiyatlar hajmining oshishiga sabab bo'ladi.

Nisbatan past ulushga ega bo'lsa-da, boshqaruv xatarlari (10 %) ta'lim menejmenti nuqtayi nazaridan muhim ahamiyat kasb etadi. Moliyaviy rejalashtirishdagi kamchiliklar, risklarni oldindan baholamaslik va nazorat mexanizmlarining sustligi boshqa barcha xatarlarning kuchayishiga zamin yaratadi.

Umumiy xulosa va takliflar

OECD (2024) ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim tashkilotlarida moliyaviy xatarlarning kuchayishi asosan kontrakt tushumlariga yuqori darajada bog'liqlik bilan izohlanadi. Moliyalashtirish manbalarining yetarli darajada diversifikatsiya qilinmaganligi moliyaviy barqarorlikni pasaytirib, strategik rivojlanish imkoniyatlarini cheklaydi. Shu bois, oliy ta'lim tashkilotlarida risk-menejment tizimini joriy etish va moliyalashtirish manbalarini kengaytirish muhim ahamiyat kasb etadi.

2022–2024-yillarda ta'limga ajratiladigan davlat mablag'larining YAIMga nisbatan qisqarishi O'zbekistonda ta'lim menejmentida moliyaviy xatarlarning oshishiga sabab bo'lmoqda. Ushbu holat ta'lim muassasalarida risk-menejment tizimini joriy etish va moliyaviy barqarorlikni ta'minlashga qaratilgan boshqaruv mexanizmlarini kuchaytirishni taqozo etadi.

World Bank (2024) ma'lumotlariga ko'ra, ta'lim tizimida moliyaviy xatarlarning asosiy qismi moliyalashtirish manbalarining qisqarishi va inflyatsion bosim bilan bog'liq bo'lib, bu holat ta'lim menejmentida strategik moliyaviy rejalashtirish va risk-menejment tizimini joriy etishni zarur etadi. Moliyaviy xatarlarning kompleks xarakteri ularni alohida emas, balki o'zaro bog'liq holda boshqarishni taqozo etadi. Hozirgi bozor iqtisodiyotida ta'limni boshqarishda moliyaviy savodxonlik talab etiladi. Ta'limda moliyaviy xatarlarni o'z vaqtida aniqlash va ularga samarali yechim topish ta'lim tashkilotlarining dolzarb vazifasi hisoblanadi. Proffesional va malakali ta'lim menejerlarini tayyorlash, ta'limni boshqarishda zamonaviy yondashuv hozirgi kun talabiga aylanmoqda.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. **Pulatova M.B.** Ta'lim muassasalarida moliyaviy boshqaruvni takomillashtirish masalalari. – Toshkent: Fan, 2020.
2. **Abdukarimov A.A.** Ta'lim sohasini moliyalashtirishning iqtisodiy mexanizmlari. – Toshkent: Iqtisod-moliya, 2019.
3. OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. – Paris: OECD Publishing, 2024.
4. **OECD Education at a Glance, 2024**
5. <https://gov.uz/oz/standart/pages/2024-yil-uchun-o-zbekiston-respublikasining-davlat-budjeti-to-g-risida-gi-qonuni-ijrosini-ta-minlash-chora-tadbirlari-to-g-risida-gi-qarorining-ijrosi>
6. World Bank Education Finance Review, 2024
7. **Yuldashev N.Q.** Ijtimoiy sohalarni moliyalashtirish nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: O'zbekiston, 2018.
8. **Karimova D.Sh.** Ta'lim tizimida byudjet mablag'laridan samarali foydalanish yo'llari // "Iqtisod va ta'lim" jurnali. – 2021. – №3.

9. **Xolmurodov J.R.** Ta'lim muassasalari iqtisodiyoti. – Toshkent: Yangi asr avlodi, 2017.
10. **O'zbekiston Respublikasi Hisob palatasi.** Ta'lim sohasida byudjet mablag'laridan foydalanish bo'yicha tahliliy hisobotlar. – Toshkent, 2022–2024.
11. **O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi.** Ta'lim sohasi bo'yicha rasmiy statistik ma'lumotlar to'plami. – Toshkent, 2023.
8. **Clark B.R.** Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. – Oxford: Pergamon Press, 1998.
9. **Fielden J.** Global Trends in University Governance. – Washington: World Bank, 2008.
10. **Brennan J., Teichler U.** The Future of Higher Education and of Higher Education Research. – Kassel: INCHER, 2008.
11. **Harvey L.** Quality Assurance in Higher Education. – London: Routledge, 2005.
12. **Christopher M., Peck H.** Building the Resilient Organization: Risk Management and Resilience. – London: Financial Times Press, 2004.
13. **Gornitzka A., Maassen P.** University Governance Reforms: Global Trends and Local Responses // Higher Education Journal. – 2017.
14. **OECD.** Education at a Glance. – Paris: OECD Publishing, 2022–2023.
15. **World Bank.** Financing Education: Opportunities for Global Action. – Washington DC, 2020.
16. O'zbekiston Respublikasining “Ta'lim to'g'risida” gi Qonuni. – Yangi tahrir, 2020.
17. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining ta'lim sohasini moliyalashtirishga oid farmon va qarorlari. – 2019–2024.