

20-Avgust, 2026-yil

**MOLIYAVIY MUSTAQILLIK VAKOLATLARIDAN FOYDALANISHNING
STRATEGIK NATIJADORLIGIGA TA’SIR ETUVCHI OMILLAR,
CHEKLOVLAR VA BOSHQARUV RISKLARINI KOMPLEKS BAHOLASH**

**КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ФАКТОРОВ, ОГРАНИЧЕНИЙ И
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА СТРАТЕГИЧЕСКУЮ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ ФИНАНСОВОЙ
САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ**

**COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF FACTORS, CONSTRAINTS AND
MANAGEMENT RISKS AFFECTING THE STRATEGIC PERFORMANCE OF
FINANCIAL AUTONOMY POWERS**

Solijonov Jasurbek Valeriy o‘g‘li

Farg‘ona davlat universiteti magistratura bo‘limi xodimi, Pedagogika fanlari

bo‘yicha falsafa doktori (PhD)

Orcid ID: 0009-0007-3342-7851

Annotatsiya: *Maqolada davlat oliy ta’lim tashkilotlarida moliyaviy mustaqillik vakolatlaridan foydalanishning strategik natijadorligiga ta’sir etuvchi omillar, institutsional cheklovlar va boshqaruv risklari kompleks baholanadi. ISO 31000, COSO ERM va IIA Three Lines tamoyillari asosida risklar tizimlashtirilib, qoldiq risk koeffitsienti, Kompleks Risk Indeksi (CRI) hamda riskga moslashtirilgan Strategic Effectiveness Potential (SEP) modeli taklif etiladi. Yondashuv moliyaviy avtonomiyani vakolat hajmi emas, boshqaruv qobiliyati va risklar bilan uyg‘unlashgan strategik potensial sifatida baholashga xizmat qiladi.*

Аннотация: *В статье комплексно оцениваются факторы, институциональные ограничения и управленческие риски, влияющие на стратегическую результативность финансовой самостоятельности государственных вузов. На основе ISO 31000, COSO ERM и модели IIA Three Lines систематизированы риски и предложены коэффициент остаточного риска, Комплексный индекс риска (CRI) и риск-скорректированный показатель Strategic Effectiveness Potential (SEP). Подход позволяет оценивать автономию как стратегический потенциал, зависящий от управленческой способности и уровня риска.*

Annotation: *The article assesses the factors, institutional constraints and management risks affecting the strategic performance of financial autonomy in public higher education institutions. Drawing on ISO 31000, COSO ERM and the IIA Three Lines model, it proposes a residual-risk coefficient, a Composite Risk Index (CRI) and a risk-adjusted Strategic Effectiveness Potential (SEP). The framework treats financial autonomy as a strategic*

capability shaped by managerial capacity and risk rather than by the formal scope of authority alone.

Kalit soʻzlar: *moliyaviy mustaqillik, strategik natijadorlik, institutsional cheklov, boshqaruv riski, risk-menejment, daromad diversifikatsiyasi, ichki audit, CRI, SEP.*

Ключевые слова: *финансовая самостоятельность, стратегическая результативность, институциональное ограничение, управленческий риск, риск-менеджмент, диверсификация доходов, внутренний аудит, CRI, SEP.*

Keywords: *financial autonomy, strategic performance, institutional constraint, management risk, risk management, revenue diversification, internal audit, CRI, SEP.*

KIRISH. Davlat oliy taʼlim tashkilotlariga moliyaviy mustaqillik berilishi resurslar ustidan tezkor qaror qabul qilish, daromad manbalarini kengaytirish va strategik investitsiyalarni mustaqil rejalashtirish imkonini beradi. Shu bilan birga, vakolatlar kengayishi daromadlar konsentratsiyasi, notoʻgʻri allokatsiya, maʼlumotlar sifati, manfaatlar toʻqnashuvi va strategik ustuvorliklarning buzilishi kabi risklarni ham OTM zimmasiga oʻtkazadi. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-61-son qarori moliyaviy mustaqil davlat OTMlariga kontrakt qiymati, KPI, daromad-xarajat parametrlari va jamgʻarma mablagʻlari boʻyicha keng vakolatlar berdi [1]; PQ-60-son qaror akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini kengaytirdi [2], PF-58-son Farmon esa avtonomiyani natijadorlik va moliyaviy ragʻbatlantirish bilan yanada yaqin bogʻladi [3].

Xalqaro va milliy tadqiqotlar moliyaviy avtonomiya taʼlim sifati, innovatsiya va infratuzilma uchun imkoniyat yaratishini, biroq natija institutsional salohiyat, shaffoflik va ichki nazoratga bogʻliqligini koʻrsatadi [4]. Oʻzbekiston sharoitida ham moliyaviy avtonomiyadan natijadorlikka asoslangan moliyalashtirishga oʻtishda maʼlumotlar sifati, ichki audit va missiyaga sezgir indikatorlar muhim omil sifatida qayd etilgan [5]. Maqolaning maqsadi strategik natijadorlikka taʼsir etuvchi omillarni tizimlashtirish, institutsional cheklovlar va boshqaruv risklarini kompleks baholash hamda DSc tadqiqotida empirik sinash mumkin boʻlgan riskga moslashtirilgan metodologik modelni taklif etishdan iborat.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR. Moliyaviy mustaqillikning strategik samarasini tushuntirishda Resource Dependence Theory tashqi resurslarga yuqori qaramlik strategik erkinlikni cheklashini asoslaydi [6]. Resource-Based View esa moliyaviy vakolat inson kapitali, ilmiy maktab, laboratoriya va raqamli infratuzilma kabi noyob resurslarga investitsiya qilish imkoniga aylangandagina uzoq muddatli ustunlik yaratishini koʻrsatadi [7.99–120]. Al Gharsi va hammualliflar avtonomiya strategiya ishlab chiqish qobiliyatini, strategik qobiliyat esa universitet natijalarini kuchaytirishini empirik asoslagan [8]. Bu yondashuv boshqaruv qobiliyatini moliyaviy avtonomiya va strategik natija oʻrtasidagi asosiy oraliq mexanizm sifatida qarashga imkon beradi.

Risk-menejment metodologiyasida ISO 31000 riskni maqsadlarga taʼsir qiluvchi noaniqlik sifatida koʻrib, uni strategiya va boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilishni

tavsiya etadi [9]. COSO ERM risklarni strategiya va performance bilan uyg'un boshqarish zarurligini asoslaydi [10], IIA Three Lines modeli esa operatsion menejment, risk/compliance funksiyalari va mustaqil ichki auditning rollarini ajratadi [11]. Bamber va Elezi oliy ta'limda risklarni alohida kategoriyalar bo'yicha emas, enterprise-wide yondashuvda boshqarish zarurligini ko'rsatgan [12.2204–2228]. OECDning oliy ta'lim moliyaviy barqarorligiga oid yondashuvi ham moliyaviy qarorlarni uzoq muddatli institutsional barqarorlik va investitsiya qobiliyati bilan bog'lash zarurligini ta'kidlaydi [13].

Tadqiqotda tizimli, institutsional va qiyosiy tahlil, kontent tahlil, risk matritsasi va konseptual-ekonometrik modellashtirish usullari qo'llanildi. Empirik bosqichda risk ehtimoli va ta'siri 1–5 shkalada, nazorat samaradorligi esa 0–1 oralig'ida ekspertlar tomonidan baholanishi ko'zda tutiladi. Mazkur maqolada real OTMlarga uydirma risk ballari berilmaydi; model keyinchalik 10–20 ta davlat OTMining 5–7 yillik panel ma'lumotlari, audit materiallari, risk reyestrlari va ekspert baholari asosida validatsiya qilinishi mo'ljallangan.

NATIJALAR VA MUHOKAMA. Tahlil moliyaviy mustaqillikning strategik natijadorligi uch turdagi kuchlarning o'zaro ta'siri bilan shakllanishini ko'rsatdi: natijani kuchaytiruvchi omillar, vakolatdan foydalanishni cheklovchi institutsional shartlar va strategik maqsadlarga erishishni xavf ostiga qo'yuvchi boshqaruv risklari. Boshqaruv qobiliyati, daromadlar diversifikatsiyasi, strategik budjetlashtirish, raqamli ma'lumotlar sifati hamda ichki audit va risk-menejment yetukligi asosiy kuchaytiruvchi omillar sifatida ajratildi. Strategik reja va budjet integratsiyasi, boshqaruv hisobi, loyiha portfeli va KPI monitoringi vakolatni resurs allokatatsiyasi va real natijaga aylantirish tezligini oshiradi.

Institutsional cheklovlarning birinchisi formal va real avtonomiya o'rtasidagi tafovutdir: huquqiy vakolat ichki reglamentlar, kompetensiya yetishmasligi, ma'lumotlar parchalanishi yoki uzoq tasdiqlash zanjiri sabab amalda to'liq ishlamasligi mumkin. Ikkinchi cheklov OTMlarning missiya, profil va xarajat sig'imi bo'yicha heterogenligidir; bir xil KPI yoki risk chegarasini barcha OTMlarga qo'llash noto'g'ri signal berishi mumkin. Uchinchi cheklov — audit qilingan va taqqoslanadigan mikro-ma'lumotlarning yetishmasligi; to'rtinchisi esa strategik investitsiyalar natijasining vaqt kechikishi bilan namoyon bo'lishidir.

Blok	Asosiy elementlar	Strategik ta'sir / diagnostika
Kuchaytiruvchi omillar	Boshqaruv qobiliyati, diversifikatsiya, strategik budjet, raqamli yetuklik, audit	Vakolatni resurs allokatatsiyasi va strategik natijaga aylantiradi
Institutsional cheklovlar	Formal-real autonomy gap, heterogenlik, data sifati, kompetensiya, vaqt kechikishi	Vakolatning real ishlash tezligi va aniqligini pasaytiradi

Blok	Asosiy elementlar	Strategik ta'sir / diagnostika
Moliyaviy risklar	Likvidlik, konsentratsiya, qarzдорlik, investitsiya xatosi	Moliyaviy chidamlilik va rivojlanish resursini kamaytiradi
Strategik risklar	Mission drift, noto'g'ri loyiha portfeli, KPI gaming	Uzoq muddatli maqsadlarni buzadi
Governance/operatsion risklar	Manfaatlar to'qnashuvi, data xatosi, kiberxavfsizlik, nazorat bo'shlig'i	Hisobdorlik va qaror sifatini pasaytiradi

1-jadval. Omillar, cheklovlar va risklarning kompleks baholash konturi.

Moliyaviy risklarga likvidlik yetishmasligi, daromadlar konsentratsiyasi, kontrakt qarzдорligi, xarajatlar inflyatsiyasi va investitsiya xatolari kiradi. Strategik risklar missiyadan chekinish, noto'g'ri loyiha portfeli va KPI ortidan haddan tashqari quvish bilan bog'liq. Governance-compliance risklari vakolatlar taqsimotining noaniqligi, manfaatlar to'qnashuvi, xarid va rag'batlantirishdagi subyektivlikni; operatsion-raqamli risklar esa data sifati, tizim uzilishi, kiberxavfsizlik va access-control muammolarini qamrab oladi. Reputatsion-ijtimoiy risklar ta'lim sifati, kontrakt bosimi, shaffoflik va ijtimoiy tenglik bilan bog'liq. Matveevaning meta-narrativ sharhi performance-based funding natijalari indikatorlar dizayni va institutsional kontekstga sezgirligini ko'rsatadi [15.21–44].

Risk guruhi	KRI / erta signal	Asosiy boshqaruv vositasi
Moliyaviy	Cash coverage; eng katta daromad manbasi ulushi; receivables	Cash-flow forecast; rezerv; diversifikatsiya; investitsiya ekspertizasi
Strategik	Strategik KPI og'ishi; loyiha benefits gap	Portfolio review; mission-sensitive KPI; scenario planning
Governance- compliance	Audit topilmalari; conflict-of-interest holatlari	Three Lines; audit/risk qo'mitasi; disclosure
Operatsion-raqamli	Data error; downtime; kiberincident	Data governance; access control; backup; audit trail
Reputatsion-ijtimoiy	Talaba qoniqishi; shikoyat; dropout	Sifat nazorati; shaffoflik; ijtimoiy himoya

2-jadval. Asosiy boshqaruv risklari, erta signallar va nazorat vositalari.

Moliyaviy mustaqillik sharoitida kuzatuv kengashi, ichki audit va risk-menejment tizimining yetukligi alohida ahamiyatga ega. PQ-61 kuzatuv kengashiga strategik rivojlanish dasturi, oʻrta muddatli biznes-reja va ichki audit natijalarini koʻrib chiqish vakolatini beradi [14]. Bu mexanizm operatsion erkinlikni hisobdorlik bilan bogʻlashga xizmat qiladi. Risk reyestri esa faqat moliyaviy xatarlarni emas, strategik va jamoat missiyasiga taʼsir qiluvchi xatarlarni ham qamrab olishi lozim.

Har bir risk uchun dastlabki (inherent) risk ehtimollik va taʼsir koʻpaytmasi orqali, qoldiq risk esa mavjud nazorat samaradorligi hisobga olingan holda aniqlanadi:

$$IR_j = P_j \times I_j$$

$$RR_j = IR_j \times (1 - CE_j)$$

Bu yerda P — ehtimollik, I — taʼsir, CE — nazorat samaradorligi. 5×5 matritsada 1–4 ball past, 5–9 oʻrta, 10–16 yuqori va 17–25 kritik risk zonalari uchun boshlangʻich diapazon sifatida qoʻllanishi mumkin; yakuniy chegaralar real OTM maʼlumotlari va ekspert baholari bilan kalibrlanishi zarur. Turli risk kategoriyalarini yagona oʻlchovga birlashtirish uchun qoldiq risklar strategik ahamiyatiga koʻra vaznlanadi:

$$CRI_i = [\sum w_j \times RR_{ij} / 25] \times 100$$

Mualliflik modelida moliyaviy mustaqillikdan foydalanish darajasi (FIA), institutsional qobiliyat (CAP), cheklovlar indeksi (CCI) va qoldiq risk (CRI) yagona riskga moslashtirilgan diagnostik koʻrsatkichda birlashtiriladi:

$$SEP_i = (FIA_i/100) \times (CAP_i/100) \times (1 - CCI_i/100) \times (1 - CRI_i/100) \times 100$$

Multiplikativ shaklning afzalligi shundaki, yuqori formal vakolat boshqaruv qobiliyati past yoki risklar yuqori boʻlgan sharoitda avtomatik ravishda yuqori strategik potensial bermaydi. Shu tariqa SEP modeli “koʻproq avtonomiya = koʻproq natija” farazi oʻrniga capacity-based va risk-adjusted yondashuvni taklif qiladi.

DSc tadqiqotida strategik natijadorlikning integral koʻrsatkichi (SDPI) bogʻliq oʻzgaruvchi sifatida olinib, FIA, CAP, CCI va CRI taʼsiri panel regressiya orqali tekshirilishi mumkin. Boshqaruv qobiliyatining moderatsion rolini baholash uchun FIA×CAP interaksiya hadi kiritiladi:

$$SDPI_{it} = \beta_0 + \beta_1 FIA_{it} + \beta_2 CAP_{it} - \beta_3 CCI_{it} - \beta_4 CRI_{it} + \beta_5 (FIA \times CAP)_{it} + \gamma X_{it} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it}$$

Bu yerda X — OTM hajmi, profili, hududi va talabalar soni kabi nazorat oʻzgaruvchilari; μ_i — universitetga xos oʻzgarmas effekt, λ_t — umumiy vaqt shoklari. Asosiy gipoteza FIA va CAPning taʼsiri musbat, CCI va CRIning taʼsiri manfiy boʻlishidir. Fixed effects, cluster-robust standart xatolar, lagged variables va sensitivity checks natijalar ishonchliligini kuchaytiradi.

XULOSA. Moliyaviy mustaqillik vakolatlarining strategik natijadorligi formal huquqlarning kengligi bilangina emas, boshqaruv qobiliyati, daromadlar diversifikatsiyasi, strategik budjetlashtirish, raqamli yetuklik, ichki audit va risk-menejmentning rivojlanganlik

20-Avgust, 2026-yil

darajasi bilan belgilanadi. Formal-real avtonomiya tafovuti, OTMlar heterogenligi, ma'lumot sifati, kompetensiya va vaqt kechikishi asosiy institutsional cheklovlar sifatida ajratildi.

Boshqaruv risklari moliyaviy, strategik, governance-compliance, operatsion-raqamli va reputatsion-ijtimoiy bloklarda tizimlashtirildi. Risklarni baholash uchun inherent va residual risk yondashuvi, Kompleks Risk Indeksi (CRI) hamda FIA, CAP, CCI va CRIn birlashtiruvchi SEP ko'rsatkichi taklif etildi. Ushbu model moliyaviy avtonomiyani riskga moslashtirilgan strategik potensial sifatida tahlil qilish imkonini beradi.

Keyingi empirik bosqichda modelni 10–20 ta davlat OTMining 5–7 yillik ma'lumotlari, ekspert baholari, risk reyestrlari, audit natijalari va strategik KPilar asosida sinash maqsadga muvofiq. Bunday yondashuv moliyaviy mustaqillik vakolatlarini capacity-based kengaytirish, missiyaga sezgir performance funding, riskga asoslangan ichki audit va raqamli monitoring bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalarni kuchaytiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 24-dekabrdagi PQ-61-son “Davlat oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlari to'g'risida”gi qarori.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 24-dekabrdagi PQ-60-son “Davlat oliy ta'lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini ta'minlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi qarori.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 10-apreldagi PF-58-son “Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar tizimini takomillashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida”gi Farmoni.
4. Chynybaev M., Tashtobaeva B., Bekboeva R. Exploring the impact of financial autonomy on educational quality in higher education institutions // *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. Vol. 12. Article 101935. DOI: 10.1016/j.ssaho.2025.101935.
5. Abdualimova Z., Kholmuradov R., Hamroyeva S., Yusupova H., Valiyeva N. From financial autonomy to performance-based funding for sustainable development financing of higher education institutions in Uzbekistan // *Frontiers in Education*. 2026. Vol. 11. Article 1920875. DOI: 10.3389/feduc.2026.1920875.
6. Pfeffer J., Salancik G.R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
7. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
8. Al Gharsi A.Y., Belhaj F.A., Nirmala R. Academic autonomy as driving change: Investigating its effect on strategy development and university performance // *Heliyon*. 2024. Vol. 10, Issue 8. e29536. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e29536.
9. ISO. *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

20-Avgust, 2026-yil

10. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. 2017.
11. The Institute of Internal Auditors. The IIA’s Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. Lake Mary, FL: IIA, 2020.
12. Bamber C.J., Elezi E. Enterprise-wide risk management in higher education: beyond the paradigm of managing risk by categories // Business Process Management Journal. 2024. Vol. 31, No. 6. P. 2204–2228. DOI: 10.1108/BPMJ-05-2024-0409.
13. OECD. The Financial Sustainability of Higher Education: Insights from Policy in OECD Countries. Paris: OECD Publishing, 2025.
14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 24-dekabrdagi PQ-61-son “Davlat oliy ta’lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori.
15. Matveeva A. Performance-based funding in higher education: a meta-narrative review and renewed research agenda proposal // Tertiary Education and Management. 2025. Vol. 31. P. 21–44. DOI: 10.1007/s11233-025-09151-y.

Global
Science
Publication