

**DAROMAD MANBALARINI DIVERSIFIKATSIYA QILISH VA STRATEGIK
MOLIYAVIY RESURLAR PORTFELINI BOSHQARISH MEKANIZMINI
RIVOJLANTIRISH**

**РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ИСТОЧНИКОВ
ДОХОДОВ И УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ**

**DEVELOPING A MECHANISM FOR REVENUE DIVERSIFICATION AND
STRATEGIC FINANCIAL RESOURCE PORTFOLIO MANAGEMENT**

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 daromad manbalarini diversifikatsiya qilish va strategik moliyaviy resurslar portfelini boshqarish mexanizmi ishlab chiqiladi. Diversifikatsiya manbalar sonini ko‘paytirish emas, balki barqarorlik, likvidlik, to‘liq xarajatlarni qoplash, risk va universitet missiyasiga strategik hissani muvozanatlashtirish jarayoni sifatida talqin qilinadi. “Core – Growth – Innovation – Resilience” portfel modeli, HHI/DI ko‘rsatkichlari va Strategic Financial Resource Score (SFRS) asosida diagnostika hamda qayta muvozanatlash mexanizmi taklif etiladi.*

Аннотация: *В статье разработан механизм диверсификации доходов и управления портфелем стратегических финансовых ресурсов государственных вузов. Диверсификация рассматривается как баланс устойчивости, ликвидности, полного покрытия затрат, риска и стратегической ценности источников, а не как простое увеличение их числа. Предложены модель «Core – Growth – Innovation – Resilience», показатели HHI/DI и Strategic Financial Resource Score (SFRS), а также механизм диагностики и ребалансировки портфеля.*

Annotation: *The article develops a mechanism for revenue diversification and strategic financial resource portfolio management in public higher education institutions. Diversification is treated as a balance of stability, liquidity, full-cost recovery, risk and strategic contribution rather than a simple increase in the number of income streams. A “Core – Growth – Innovation – Resilience” portfolio model, HHI/DI measures and a Strategic Financial Resource Score (SFRS) are proposed for portfolio diagnosis and rebalancing.*

Kalit so‘zlar: *daromad diversifikatsiyasi, moliyaviy mustaqillik, strategik moliyaviy portfel, moliyaviy barqarorlik, HHI, DI, SFRS, to‘liq xarajatlarni qoplash, tijoratlash, strategik budjetlashtirish.*

Ключевые слова: диверсификация доходов, финансовая самостоятельность, стратегический финансовый портфель, финансовая устойчивость, HHI, DI, SFRS, полное покрытие затрат, коммерциализация, стратегическое бюджетирование.

Keywords: revenue diversification, financial autonomy, strategic financial portfolio, financial sustainability, HHI, DI, SFRS, full-cost recovery, commercialisation, strategic budgeting.

KIRISH. Davlat oliy ta’lim tashkilotlarining moliyaviy mustaqilligi kengaygani sari strategik rivojlanish daromadlarning nafaqat hajmi, balki tarkibi, barqarorligi va boshqarilish sifatiga ham ko‘proq bog‘liq bo‘lmoqda. Bitta dominant manbaga yuqori qaramlik talabalar kontingenti, davlat moliyalashtirishi, grant bozori yoki makroiqtisodiy sharoit o‘zgarganda moliyaviy zaiflikni kuchaytiradi. OECD oliy ta’lim moliyaviy barqarorligini ta’minlashda daromadlar tarkibini diversifikatsiya qilishni strategik vositalardan biri sifatida ko‘rsatadi, biroq bu jarayon xarajatlar samaradorligi va strategik rejalashtirish bilan uyg‘un olib borilishi kerakligini ta’kidlaydi [1].

European University Association tadqiqotlari ham moliyaviy chidamlilik daromadlarni diversifikatsiya qilish, ichki boshqaruv salohiyati va faoliyatlarni strategik ustuvorlashtirishning birligiga bog‘liqligini ko‘rsatadi [2]. O‘zbekistonda PQ-61-son qaror moliyaviy mustaqil davlat OTMLariga daromad-xarajat parametrlarini boshqarish va budjetdan tashqari mablag‘lardan foydalanish bo‘yicha vakolatlar berdi [3], 2026-yilgi PF-58-son Farmon esa moliyaviy mustaqillik, ilmiy faoliyat va tijoratlashirishni natijadorlik bilan bog‘lashni kuchaytirdi [4]. Maqolaning maqsadi daromad manbalarini diversifikatsiya qilishning metodologik asoslarini tizimlashtirish hamda strategik moliyaviy resurslar portfelini shakllantirish, baholash va boshqarish mexanizmini taklif etishdan iborat.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR. Daromadlarni diversifikatsiya qilishning nazariy asosini Resource Dependence Theory orqali izohlash mumkin. Pfeffer va Salancik muhim tashqi resurslar bo‘yicha bir yoki bir nechta subyektaga qaramlik tashkilotning strategik xatti-harakatini cheklashini asoslaydi [5]. Universitet uchun kontrakt, davlat buyurtmasi yoki bitta yirik donorning haddan tashqari ustunligi moliyaviy va strategik qaramlikni kuchaytirishi, manbalar portfelining kengayishi esa resurs shoklariga chidamlilikni oshirishi mumkin.

Johnstone va Marcucci oliy ta’limning ommaviylashuvi ko‘p manbali moliyalashtirish zaruratini kuchaytirishini ko‘rsatadi [6]. Clarkning entrepreneurial university konsepsiyasida diversifikatsiyalangan moliyaviy baza universitet transformatsiyasining tayanch institutsional omillaridan biri sifatida talqin qilinadi [7]. Biroq diversifikatsiyani tijoratlashuv bilan tenglashtirish noto‘g‘ri: yangi daromad manbalari ta’lim va ilmiy missiyaga xizmat qilishi, to‘liq iqtisodiy xarajatlarni qoplashi va maqbul risk darajasida bo‘lishi kerak.

OECDning 2025-yilgi tahlilida talabalar to‘lovlari va xalqaro talabalar, uchinchi tomon mablag‘lari, biznes hamkorliklari hamda maqsadli davlat dasturlari daromadlar portfelini kengaytiruvchi asosiy yo‘nalishlar sifatida qayd etiladi [8]. Shu bilan birga tashqi loyihalar va grantlar ko‘pincha faoliyatning to‘liq iqtisodiy xarajatlarini qoplamasligi mumkin. Shu

sababli yalpi tushum bilan bir qatorda hissa marjasi (contribution margin) va to‘liq xarajatlarni qoplash (full-cost recovery) darajasi ham baholanishi zarur.

EUning 2025-yilgi tadqiqoti Yevropa universitetlarida moliyaviy chidamlilik daromadlar manbalarini kengaytirish bilan birga xarajatlar samaradorligi, boshqaruv salohiyati va strategik ustuvorlashtirishni talab qilishini ko‘rsatadi [9]. Bu natija barcha daromad manbalari har bir universitet uchun bir xil strategik qiymatga ega emasligini anglatadi: tadqiqot universitetlarida grant va R&D shartnomalari, hududiy OTMlarda esa professional ta’lim, servis va mahalliy hamkorliklar nisbatan yuqori salohiyatga ega bo‘lishi mumkin.

Ferrero va Salles-Filho tadqiqot universitetlarida strategik rejalashtirish bilan resurs taqsimoti o‘rtasidagi bog‘liqlikni o‘rganib, budjet qarorlarini institutsional maqsadlar va akademik mukammallik bilan muvofiqlashtirish muhimligini asoslaydi [10]. Markaziy Osiyo bo‘yicha Chynybaev, Tashtobaeva va Bekboeva moliyaviy avtonomiya grantlar, xususiy sektor hamkorligi va muqobil daromad manbalarini rivojlantirish imkonini berishini, natija esa boshqaruv sifati va institutsional sharoitga bog‘liqligini ko‘rsatadi [11]. O‘zbekiston bo‘yicha Abdualimova va hammualliflar esa moliyaviy avtonomiya, diversifikatsiya va natijadorlikka asoslangan moliyalashtirishni yagona institutsional mantiqda ko‘rib chiqadi [12].

Tadqiqotda tizimli va institutsional tahlil, qiyosiy tahlil, kontent tahlil, portfel yondashuvi, daromad konsentratsiyasi indeksi hamda ko‘p mezonli baholash metodlaridan foydalanildi. Taklif etilgan model konseptual-metodologik xarakterga ega bo‘lib, keyingi empirik bosqichda davlat OTMlarining 5–7 yillik moliyaviy ma’lumotlari, ekspert AHP baholari va sezgirlik tahlili orqali sinovdan o‘tkazilishi ko‘zda tutiladi. Maqolada real ma’lumotlar o‘rniga uydirma ko‘rsatkichlar keltirilmagan.

NATIJALAR VA MUHOKAMA. Tahlil daromadlarni diversifikatsiya qilishni manbalar sonini mexanik ko‘paytirish bilan cheklash noto‘g‘ri ekanini ko‘rsatadi. Haqiqiy diversifikatsiya daromad oqimlarining risk drayverlari, barqarorligi, likvidligi, xarajat sig‘imi va strategik vazifasi bo‘yicha farqlanishini talab qiladi. Shu asosda strategik moliyaviy resurslar portfelini to‘rtta segmentga ajratish taklif etiladi: Core (tayanch), Growth (o‘shish), Innovation (innovatsion) va Resilience (chidamlilik).

Portfel segmenti	Daromad manbalari	Asosiy vazifa	Asosiy risk
Core	Davlat buyurtmasi, asosiy kontrakt, bazaviy mablag‘lar	Operatsion uzluksizlik	Bir manbaga qaramlik, demografik va siyosiy o‘zgarish
Growth	Professional ta’lim, xalqaro dastur, konsalting, servis	Yangi bozor va qo‘shimcha pul oqimi	Talab volatiliteti, yuqori marketing va xizmat xarajatlari
Innovation	Grant, R&D shartnoma, IP, litsenziya, spin-off	Ilmiy salohiyat va yuqori qo‘shilgan qiymat	Loyiha riski, full-cost gap, tijoratlashtirish noaniqligi

Portfel segmenti	Daromad manbalari	Asosiy vazifa	Asosiy risk
Resilience	Endowment, donorlik, rezerv, strategik jamg‘arma	Shoklarga chidamlilik va uzoq muddatli kapital	Likvidlik, investitsiya va boshqaruv riski

1-jadval. Strategik moliyaviy resurslar portfelining taklif etilayotgan segmentlari.

Portfel boshqaruvining maqsadi bir segmentni maksimal oshirish emas, universitet missiyasi va maqbul risk darajasiga mos muvozanat yaratishdir. Core segmentning haddan tashqari yuqori ulushi barqarorlikni ta’minlashi mumkin, biroq moslashuvchanlikni pasaytiradi; Innovation segmentining tez kengayishi esa grant va loyiha volatilitetini kuchaytiradi. Growth daromadlari tez o’sishi mumkin, ammo hissa marjasi va professor-o‘qituvchilar yuklamasi hisobga olinmasa, yalpi daromadning ortishi real moliyaviy samaraga aylanmasligi mumkin.

Daromad manbalari konsentratsiyasini Herfindahl–Hirschman indeksi orqali baholash taklif etiladi. Har bir daromad manbasining jami daromaddagi ulushi s_k (0–1 oralig‘ida) bo‘lsa, HHI va diversifikatsiya indeksi quyidagicha aniqlanadi:

$$HHI_i = \sum s_{ki}^2$$

$$DI_i = 1 - HHI_i$$

HHI yuqori bo‘lgani sari konsentratsiya kuchayadi, DI esa portfelning umumiy diversifikatsiya darajasini ifodalaydi. Biroq HHI manbalar o‘rtasidagi risk korrelyatsiyasini hisobga olmaydi. Masalan, turli nomdagi ikki grant bir xil donor yoki bir xil siyosiy omilga bog‘liq bo‘lishi mumkin. Shu sababli empirik tahlilda daromadlarni nafaqat buxgalteriya kategoriyasi, balki risk drayverlari bo‘yicha ham guruhlash lozim.

Alohida daromad manbasining strategik qiymatini baholash uchun hissa marjasi (M), bashorat qilinishi va barqarorligi (P), likvidlik (L), strategiyaga mosligi (S), to‘liq xarajatlarni qoplash darajasi (F) va risk/volatilitet (R) mezonlarini birlashtiruvchi Strategic Financial Resource Score (SFRS) taklif etiladi:

$$SFRS_j = \alpha M_j + \beta P_j + \gamma L_j + \delta S_j + \varepsilon F_j - \zeta R_j$$

Mezonlar 0–100 shkalada normalizatsiya qilinadi, vaznlar esa OTM missiyasi va ekspert AHP baholari asosida aniqlanadi. Vaznlarning sezgirlik tahlili SFRS natijasining subyektiv baholarga qanchalik barqarorligini tekshirish imkonini beradi. Mazkur yondashuv yalpi daromadni maksimal oshirishdan ko‘ra riskga moslashtirilgan strategik qiymatni oshirishga yo‘naltiriladi.

Ilmiy grantlar va R&D shartnomalari Innovation segmentida alohida ahamiyatga ega: ular pul oqimidan tashqari laboratoriya, ilmiy jamoa, doktorantura, nashrlar va xalqaro tarmoqlarni rivojlantiradi. Biroq tashqi grantlarni jalb qilishning o‘zi ham ma’muriy va ilmiy resurs talab qiladi, ayrim loyihalar esa faoliyatning to‘liq xarajatlarini qoplamaydi [13]. Shu sababli grant overhead siyosati, full-costing va ichki seed funding mexanizmlarini o‘zaro bog‘lash zarur.

Strategik portfelni boshqarish besh bosqichda amalga oshirilishi taklif etiladi: daromadlarni manba, risk drayveri va cheklangan/erkin mablag‘ statusi bo‘yicha xaritalash; HHI, DI, hissa marjasi, full-cost recovery va SFRS orqali diagnostika; konsentratsiya, likvidlik, rezerv va innovatsion daromad bo‘yicha limit hamda maqsadlarni belgilash;

mablag‘larni strategik budjet va loyiha portfeli bilan bog‘lash; choraklik monitoring, stress-test va qayta muvozanatlash. Ushbu sikl quyidagicha umumlashtiriladi:

Daromad xaritasi → portfel diagnostikasi → limit va maqsadlar → strategik alokatsiya → monitoring va qayta muvozanatlash

Qayta muvozanatlash mexanizmi universitetni daromad shoklariga proaktiv moslashtiradi. Masalan, kontrakt ulushi belgilangan risk limitidan oshsa, grantlar, professional ta‘lim, konsalting va tashqi hamkorliklarni rivojlantirishga investitsiya kuchaytiriladi. Raqobatli grantlar portfeli haddan tashqari volatil bo‘lsa, bazaviy rezervlar yoki ko‘p yillik shartnomalar ulushi oshiriladi. Shu tariqa moliyaviy mustaqillik “ko‘proq daromad topish”dan “barqaror va strategik qiymat yaratuvchi daromad arxitekturasini boshqarish”ga o‘tadi.

Modelni empirik tekshirishda moliyaviy barqarorlik yoki strategik rivojlanish indeksi bog‘liq o‘zgaruvchi, DI, Innovation/Growth segmentlari ulushi, rezerv darajasi va full-cost recovery ko‘rsatkichlari mustaqil o‘zgaruvchilar sifatida kiritilishi mumkin. Diversifikatsiyaning ehtimoliy chiziqli bo‘lmagan ta‘sirini tekshirish uchun DI² hadi kiritilgan panel fixed-effects modeli qo‘llanishi maqsadga muvofiq:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 DI_{it} + \beta_2 DI_{it}^2 + \beta_3 INNOV_{it} + \beta_4 RES_{it} + \beta_5 FCR_{it} + \gamma X_{it} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it}$$

Bu spetsifikatsiya diversifikatsiya “qancha ko‘p bo‘lsa, shuncha yaxshi” degan sodda farazni tekshirish imkonini beradi. Juda past diversifikatsiya qaramlik riskini, haddan tashqari yuqori diversifikatsiya esa boshqaruv murakkabligi va tranzaksiya xarajatlarini oshirishi mumkin. Shu sababli optimal portfel OTM profili, missiyasi va boshqaruv salohiyatiga nisbatan aniqlanishi kerak.

XULOSA. Daromad manbalarini diversifikatsiya qilish davlat oliy ta‘lim tashkilotlarining moliyaviy mustaqilligi va strategik rivojlanishi uchun muhim mexanizm bo‘lib, uni manbalar sonining oddiy ko‘payishi sifatida talqin qilish yetarli emas. Diversifikatsiyaning samarasi daromadlarning barqarorligi, risk drayverlari bo‘yicha farqlanishi, likvidligi, to‘liq xarajatlarni qoplash darajasi va universitet missiyasiga qo‘shgan strategik hissi bilan belgilanadi.

Tadqiqotda daromad portfelini Core, Growth, Innovation va Resilience segmentlariga ajratish, konsentratsiyani HHI/DI orqali baholash hamda alohida manbalarining strategik qiymatini SFRS ko‘rsatkichi orqali o‘lchash taklif etildi. Mazkur yondashuv daromad hajmini maksimal oshirish emas, riskga moslashtirilgan va missiyaga mos strategik qiymat yaratadigan portfelni shakllantirishga qaratilgan.

Amaliy jihatdan portfel boshqaruvi daromadlarni xaritalash, diagnostika, limit va maqsadlarni belgilash, strategik alokatsiya, monitoring va qayta muvozanatlash bosqichlari orqali tashkil etilishi lozim. Keyingi DSc empirik bosqichida modelni davlat OTMlarining 5–7 yillik panel ma‘lumotlari asosida sinash, diversifikatsiyaning moliyaviy barqarorlik va strategik natijadorlikka chiziqli hamda chiziqli bo‘lmagan ta‘sirini baholash maqsadga muvofiq.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. OECD. The Financial Sustainability of Higher Education: Insights from Policy in OECD Countries. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/f544ccfe-en.
2. Bennetot Pruvot E., Estermann T., Popkhadze N. Financially Sustainable Universities: State of Play and Strategies for Future Resilience. Brussels: European University Association, 2025.
3. 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.
4. 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.
5. Pfeffer J., Salancik G.R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row, 1978.
6. Johnstone D.B., Marcucci P.N. Financing Higher Education Worldwide: Who Pays? Who Should Pay? Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2010.
7. Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press, 1998.
8. OECD. The Financial Sustainability of Higher Education: Insights from Policy in OECD Countries. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/f544ccfe-en.
9. Bennetot Pruvot E., Estermann T., Popkhadze N. Financially Sustainable Universities: State of Play and Strategies for Future Resilience. Brussels: European University Association, 2025.
10. Ferrero L.G.P., Salles-Filho S.L.M. Planning and resource allocation models in research-intensive universities: budget allocation and the search for excellence // Humanities and Social Sciences Communications. 2025. Vol. 12. Article 482. DOI: 10.1057/s41599-025-04778-z.
11. 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.
12. 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.
13. OECD. The Financial Sustainability of Higher Education: Insights from Policy in OECD Countries. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/f544ccfe-en.