

**TA'LIM MUASSASALARIDA DAROMAD MANBALARINI DIVERSIFIKATSIYA QILISH:
MOLIYAVIY BARQARORLIKNI TA'MINLASH MEXANIZMLARI**

Jalilova Munisa Xolmurod qizi

Buxoro innovatsiyalar universiteti

Bozorova Mohinur Sodiq qizi

Buxoro innovatsiyalar universiteti

Ergasheva Mashhura Eshmurotovna

Buxoro innovatsiyalar universiteti

Annotatsiya: *Mazkur maqolada ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligini ta'minlashda daromad manbalarini diversifikatsiya qilishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari tadqiq etilgan. Zamonaviy ta'lim tizimida moliyaviy resurslarga bo'lgan ehtiyojning ortib borishi, raqamli infratuzilmani rivojlantirish, ta'lim xizmatlari sifatini oshirish, ilmiy-tadqiqot faoliyatini kengaytirish hamda mehnat bozori talablariga moslashish ta'lim muassasalaridan moliyaviy boshqaruvning yangi mexanizmlarini joriy etishni talab qilmoqda. Shu nuqtayi nazardan, daromadlarning faqat bitta yoki cheklangan manbaga bog'lanib qolishi moliyaviy barqarorlik uchun muayyan xavflarni yuzaga keltirishi mumkin.*

Tadqiqotda ta'lim muassasalarining daromad manbalari tizimlashtirilib, ularni davlat budjeti, ta'lim xizmatlari, ilmiy-tadqiqot va innovatsion faoliyat, grantlar, davlat-xususiy sheriklik, raqamli ta'lim xizmatlari, konsalting, malaka oshirish va qayta tayyorlash, infratuzilmadan foydalanish, homiylik hamda boshqa qonuniy faoliyat turlariga ajratish asoslandi. Daromadlarni diversifikatsiya qilishning asosiy mezonlari sifatida moliyaviy barqarorlik, daromadning takroriyligi, risk darajasi, ta'lim sifatiga ta'siri va institutsional salohiyat ko'rsatkichlari taklif etildi. Natijada ta'lim muassasalarida daromad manbalarini boshqarishning ko'p pog'onali modeli ishlab chiqilib, uni strategik rejalashtirish, manbalarni shakllantirish, iqtisodiy baholash, risklarni boshqarish va qayta investitsiyalash bosqichlari asosida tashkil etish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

Kalit so'zlar: *ta'lim muassasasi, daromad manbalari, diversifikatsiya, moliyaviy barqarorlik, ta'lim xizmatlari, grant, davlat-xususiy sheriklik, raqamli ta'lim, tijoratlashtirish, moliyaviy boshqaruv, investitsiya, budjetdan tashqari mablag'lar.*

Abstract: *This article examines the organizational and economic mechanisms of diversifying revenue sources as a means of ensuring the financial sustainability of educational institutions. The growing demand for financial resources in modern education, the development of digital infrastructure, improvement of educational quality, expansion of research activities, and adaptation to labor market requirements require educational institutions to introduce new mechanisms of financial management. In this context, excessive dependence on a single or limited source of revenue may create financial risks and reduce institutional resilience.*

The study systematizes the main revenue sources of educational institutions, including government funding, educational services, research and innovation activities, grants, public-private partnerships, digital education services, consulting, professional development and retraining programs, infrastructure utilization, sponsorship, and other legally permitted activities. Financial sustainability, revenue recurrence, risk level, impact on educational quality, and institutional capacity are proposed as key criteria for evaluating diversification. As a result, a multi-level model for managing revenue sources in educational institutions has been developed. The model incorporates strategic planning, revenue generation, economic evaluation, risk management, and reinvestment, and provides practical recommendations for strengthening the financial sustainability of educational institutions.

Keywords: *educational institution, revenue sources, diversification, financial sustainability, educational services, grants, public-private partnership, digital education, commercialization, financial management, investment, non-budgetary funds.*

KIRISH

Ta'lim tizimining barqaror rivojlanishi nafaqat pedagogik va metodik salohiyatga, balki yetarli va barqaror moliyaviy resurslarning mavjudligiga ham bevosita bog'liq. Ta'lim muassasasining moddiy-texnik bazasini yangilash, zamonaviy laboratoriyalar tashkil etish, raqamli texnologiyalarni joriy etish, professor-o'qituvchilarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash, ilmiy-tadqiqot ishlarini moliyalashtirish va ta'lim xizmatlari sifatini oshirish muntazam moliyaviy resurslarni talab etadi.

An'anaviy moliyalashtirish tizimida ta'lim muassasasining daromadlari ma'lum bir asosiy manbaga, xususan, davlat budjeti yoki ta'lim oluvchilarning to'lovlariga yuqori darajada bog'liq bo'lishi mumkin. Bunday holatda asosiy moliyaviy manbada yuzaga keladigan o'zgarishlar muassasaning rivojlanish rejalariga bevosita ta'sir ko'rsatishi ehtimoli mavjud. Shu sababli zamonaviy ta'lim menejmentida moliyaviy barqarorlikni ta'minlashning muhim yo'nalishlaridan biri sifatida daromad manbalarini diversifikatsiya qilish masalasi yuzaga kelmoqda.

Diversifikatsiya tushunchasi bu yerda shunchaki qo'shimcha mablag' topish jarayoni sifatida emas, balki turli daromad manbalarini strategik jihatdan shakllantirish, ularning o'zaro nisbatini boshqarish, moliyaviy risklarni kamaytirish va qo'shimcha resurslarni ta'lim sifatini oshirishga yo'naltirish mexanizmi sifatida qaraladi.

O'zbekiston sharoitida mazkur masala, ayniqsa, oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqilligini kengaytirish jarayonlari bilan chambarchas bog'liq. 2021-yil 24-dekabrda PQ-61-son qaror bilan moliyaviy mustaqillik berilgan davlat oliy ta'lim muassasalarida moliyalashtirish va mablag'lardan foydalanishning yangi imkoniyatlari belgilangan. Jumladan, davlat granti asosidagi mablag'lar, to'lov-kontrakt tushumlari va boshqa moliyaviy resurslardan foydalanishning institutsional mexanizmlari nazarda tutilgan.

Shuningdek, davlat oliy ta'lim muassasalarining daromadlari va xarajatlari bo'yicha ma'lumotlarning ochiq e'lon qilinishi moliyaviy boshqaruvda shaffoflik va hisobdorlik masalalarining ahamiyati ortib borayotganini ko'rsatadi.

So'nggi tadqiqotlarda ham ta'lim moliyasini diversifikatsiya qilish davlat budjeti bilan bir qatorda xususiy sektor, xalqaro grantlar, davlat-xususiy sheriklik va innovatsion moliyalashtirish mexanizmlaridan foydalanishni kengaytirish bilan bog'lanmoqda.

Shu nuqtayi nazardan, ta'lim muassasalarida daromad manbalarini diversifikatsiya qilishning ilmiy asoslangan modelini ishlab chiqish, mavjud manbalarni tasniflash, ularning samaradorligini baholash va moliyaviy risklarni boshqarish mexanizmlarini aniqlash dolzarb ilmiy-amaliy vazifa hisoblanadi.

TADQIQOTNING MAQSADI VA VAZIFALARI

Tadqiqotning asosiy maqsadi ta'lim muassasalarida moliyaviy barqarorlikni ta'minlash uchun daromad manbalarini diversifikatsiya qilishning samarali tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini ishlab chiqishdan iborat.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi:

- ta'lim muassasalarining asosiy daromad manbalarini tizimlashtirish;
- daromadlarni diversifikatsiya qilishning iqtisodiy mazmunini aniqlashtirish;
- daromad manbalarining moliyaviy barqarorlikka ta'sirini baholash;
- yangi daromad manbalarini shakllantirish imkoniyatlarini aniqlash;
- diversifikatsiya jarayonidagi moliyaviy va institutsional risklarni tahlil qilish;
- daromadlarni boshqarishning zamonaviy modelini taklif etish;
- qo'shimcha daromadlarni ta'lim sifatini rivojlantirishga yo'naltirish mexanizmlarini asoslash.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, iqtisodiy tahlil, guruhlash, ekspert baholash, umumlashtirish va modellashtirish usullaridan foydalanildi.

Tizimli yondashuv asosida ta'lim muassasasining moliyaviy faoliyati o'zaro bog'liq daromad va xarajatlar tizimi sifatida ko'rib chiqildi. Bunda alohida daromad manbasining mavjudligi emas, balki ularning umumiy moliyaviy portfeldagi o'zni va o'zaro muvozanati asosiy mezon sifatida qabul qilindi.

Qiyosiy tahlil orqali turli daromad manbalarining barqarorlik, risk va rivojlanish imkoniyatlari solishtirildi.

Modellashtirish usulidan foydalanib, ta'lim muassasasining daromad manbalarini diversifikatsiya qilishning bosqichma-bosqich modeli ishlab chiqildi.

Tadqiqotning muhim metodologik tamoyili shundan iboratki, qo'shimcha daromad olishning o'zi yakuniy maqsad sifatida qaralmaydi. Daromad manbalarini kengaytirish ta'lim sifati, ilmiy salohiyat, moddiy-texnik baza va inson kapitalini rivojlantirishga xizmat qilgan taqdirdagina institutsional jihatdan samarali hisoblanadi.

TA'LIM MUASSASALARIDA DAROMAD MANBALARINING TARKIBI

Ta'lim muassasalarining daromadlarini shartli ravishda birlamchi, rivojlantiruvchi va innovatsion manbalarga ajratish mumkin.

Daromad manbasi	Mazmuni	Barqarorlik darajasi	Rivojlanish imkoniyati
Davlat budjeti	Davlat tomonidan ajratiladigan mablag'lar	Yuqori	O'rtacha
To'lov-kontrakt	Ta'lim xizmatlari uchun to'lovlar	O'rtacha-yuqori	Yuqori
Grantlar	Milliy va xalqaro loyihalar mablag'lari	O'zgaruvchan	Yuqori
Ilmiy-tadqiqot xizmatlari	Ilmiy loyihalar va buyurtmaviy tadqiqotlar	O'rtacha	Juda yuqori
Qisqa muddatli kurslar	Malaka oshirish, qayta tayyorlash va sertifikat dasturlari	O'rtacha	Yuqori
Raqamli ta'lim	Onlayn kurslar va elektron ta'lim xizmatlari	O'zgaruvchan	Juda yuqori
Konsalting	Ekspertlik va maslahat xizmatlari	O'rtacha	Yuqori
Davlat-xususiy sheriklik	Xususiy sektor bilan qo'shma loyihalar	O'rtacha	Yuqori
Homiylik va xayriya	Tashkilot va jismoniy shaxslarning ixtiyoriy ko'magi	O'zgaruvchan	O'rtacha
Infratuzilmadan foydalanish	Bino, laboratoriya, sport va boshqa obyektlardan qonuniy foydalanish	O'rtacha	O'rtacha-yuqori

Jadvaldan ko'rinadiki, daromad manbalari faqat moliyalashtirish shakli bilan emas, balki ularning barqarorligi va rivojlanish salohiyati bilan ham farqlanadi. Shu sababli ta'lim muassasasi uchun eng maqbul model barcha manbalarni bir xil darajada rivojlantirish emas, balki o'zining institutsional imkoniyatlari va strategik maqsadlariga mos daromad portfelini shakllantirishdan iborat.

DAROMADLARNI DIVERSIFIKATSIYA QILISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI

Ta'lim xizmatlarini diversifikatsiya qilish

Daromad manbalarini kengaytirishning birinchi yo'nalishi mavjud ta'lim xizmatlarining tur va formatlarini ko'paytirish bilan bog'liq.

Bunda an'anaviy uzoq muddatli ta'lim dasturlari bilan bir qatorda qisqa muddatli kurslar, qayta tayyorlash dasturlari, malaka oshirish, sertifikat dasturlari va kasbiy kompetensiyalarni rivojlantirishga qaratilgan modullarni tashkil etish mumkin.

Mazkur xizmatlarning asosiy afzalligi — mehnat bozorida yuzaga kelayotgan qisqa muddatli ehtiyojlarga tezkor javob berish imkoniyatidir.

Ilmiy-tadqiqot va innovatsion faoliyatni tijoratlashtirish

Ta'lim muassasalarida mavjud ilmiy salohiyat daromad manbalarini kengaytirishning muhim imkoniyatlaridan biridir.

Ilmiy-tadqiqot loyihalari, buyurtmaviy tadqiqotlar, laboratoriya xizmatlari, ekspertlik xulosalari, texnologik ishlanmalar va intellektual faoliyat natijalarini tijoratlashtirish orqali qo'shimcha daromad olish imkoniyatlari kengayadi.

2024-yildagi iqtisodiy tadqiqotlarda ham OTMLar daromadlarini diversifikatsiya qilishda ilmiy-tadqiqot ishlarini bozor talabiga yo'naltirish va maxsus rivojlantirish fondlarini shakllantirish taklif qilingan.

Raqamli ta'lim xizmatlarini rivojlantirish

Raqamli transformatsiya ta'lim muassasalariga geografik chegaralarni qisqartirish va yangi iste'molchilar guruhlariga chiqish imkonini beradi.

Onlayn kurslar, elektron ta'lim resurslari, masofaviy sertifikat dasturlari, videodarslar, raqamli kutubxona xizmatlari va professional mikrokurslar qo'shimcha daromad manbalariga aylanishi mumkin.

2026-yilda e'lon qilingan tadqiqotlarda raqamli ta'lim platformalari, masofaviy kurslar, elektron ta'lim resurslari, konsalting va qisqa muddatli sertifikat dasturlarining oliy ta'lim muassasalari daromadlarini kengaytirishdagi imkoniyatlari alohida tahlil qilingan.

Davlat-xususiy sheriklik mexanizmlaridan foydalanish

Davlat-xususiy sheriklik ta'lim muassasalarining moliyaviy va moddiy imkoniyatlarini kengaytirishning muhim vositalaridan biri bo'lishi mumkin.

Bunday hamkorlik doirasida yangi infratuzilma obyektlarini yaratish, laboratoriyalarni jihozlash, ta'lim xizmatlarini tashkil etish, ishlab chiqarish bazalarini rivojlantirish va qo'shma loyihalarni amalga oshirish imkoniyatlari yuzaga keladi.

Biroq bunday loyihalarda iqtisodiy manfaat bilan bir qatorda ta'lim sifati, qonunchilik talablari, shaffoflik va manfaatlar muvozanati ham ta'minlanishi lozim.

DAROMAD MANBALARINI DIVERSIFIKATSIYA QILISH MODEL

Tadqiqot natijasida ta'lim muassasalarida daromatlarni boshqarish uchun quyidagi model taklif etiladi:

1. Moliyaviy diagnostika
2. Mavjud daromad manbalarini tahlil qilish
3. Moliyaviy risklarni aniqlash
4. Yangi daromad manbalarini tanlash
5. Iqtisodiy samaradorlikni baholash
6. Diversifikatsiya portfelini shakllantirish
7. Loyihalarni amalga oshirish
8. Daromad va xarajatlarni monitoring qilish
9. Natijalarni baholash
10. Samarali yo'nalishlarga qayta investitsiya qilish

Mazkur modelda eng muhim jihat — olingan daromadlarning ma'lum qismini yana ta'lim muassasasining rivojlanishiga yo'naltirishdir.

Masalan, qo'shimcha daromad:

daromad → infratuzilma → ta'lim sifati → ilmiy salohiyat → yangi xizmat → yangi daromad

ko'rinishidagi rivojlanish siklini yaratishi mumkin.

Bu yondashuv daromadni oddiy moliyaviy ko'rsatkichdan ta'lim muassasasining institutsional rivojlanish resursiga aylantiradi.

MOLIYAVIY RISK VA DIVERSIFIKATSIYA MUVOZANATI

Daromad manbalarini ko'paytirish avtomatik ravishda moliyaviy barqarorlikni anglatmaydi. Aksincha, haddan tashqari ko'p va boshqarilishi murakkab bo'lgan daromad yo'nalishlari institutsional resurslarning tarqoqlashishiga olib kelishi mumkin.

Shu sababli har bir yangi daromad manbasi kamida beshta mezon asosida baholanishi maqsadga muvofiq:

1. Daromad hajmi — qancha moliyaviy resurs shakllantirishi mumkinligi.
2. Barqarorlik — daromadning muntazamligi va takroriyliigi.
3. Risk — bozor, huquqiy, tashkiliy va moliyaviy xavflar darajasi.
4. Ta'lim sifatiga ta'sir — faoliyatning asosiy ta'lim missiyasiga ta'siri.
5. Institutsional salohiyat — uni amalga oshirish uchun mavjud kadr, texnologiya va infratuzilma imkoniyatlari.

Shunday qilib, diversifikatsiyaning maqsadi "imkon qadar ko'p daromad manbalariga ega bo'lish" emas, balki **"barqaror, qonuniy, boshqariladigan va ta'lim missiyasiga mos daromad portfelini shakllantirish"**dan iborat.

NATIJALARNING ILMIY-AMALIY AHAMIYATI

Tadqiqot natijalari ta'lim muassasalarining moliyaviy boshqaruvini faqat xarajatlarni nazorat qilishga yo'naltirilgan modeldan daromad yaratish va rivojlanishni boshqarishga asoslangan modelga o'tkazish zarurligini ko'rsatadi.

Bunda moliya bo'linmasining vazifasi faqat mavjud mablag'larni taqsimlash bilan chegaralanmasligi, balki yangi moliyaviy imkoniyatlarni aniqlash, iqtisodiy samaradorlikni baholash va rivojlanish loyihalarini moliyaviy jihatdan asoslash bilan ham bog'lanishi lozim.

Ta'lim muassasasida maxsus "daromadlar portfeli" tushunchasini joriy etish ham samarali yondashuv bo'lishi mumkin. Bunda har bir daromad manbasi bo'yicha:

- daromad hajmi;
- xarajatlar;
- sof moliyaviy natija;
- risk;
- rivojlanish salohiyati;
- ta'lim sifatiga ta'sir

muntazam monitoring qilinadi.

Bunday yondashuv rahbariyatga qaysi faoliyatni kengaytirish, qaysi yo'nalishni qayta ko'rib chiqish yoki qaysi loyihadan voz kechish bo'yicha dalillarga asoslangan qaror qabul qilish imkonini beradi.

MUHOKAMA

Ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligi masalasida asosiy muammo faqat mablag' yetishmasligi emas, balki mavjud moliyaviy imkoniyatlardan strategik foydalanish tizimining yetarli darajada shakllanmaganligi bilan ham bog'liq bo'lishi mumkin.

Daromadlarni diversifikatsiya qilish ushbu muammoni hal qilishning potensial vositasi bo'lsa-da, u ta'lim muassasasining asosiy missiyasidan ajralib qolmasligi kerak. Tijorat faoliyatining haddan tashqari ustuvor bo'lishi ta'lim va ilmiy faoliyat sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi ehtimolini ham yuzaga keltiradi.

Shuning uchun moliyaviy diversifikatsiya ta'lim missiyasi bilan muvozanatda olib borilishi kerak.

Bunda uchta strategik tamoyil muhim:

Birinchi tamoyil — moliyaviy barqarorlik.

Daromadlarning bir manbaga haddan tashqari bog'liqligi kamaytirilishi lozim.

Ikkinchi tamoyil — ta'lim missiyasiga muvofiqlik.

Yangi daromad manbalari ta'lim, ilm-fan, innovatsiya va inson kapitalini rivojlantirishga zid bo'lmasligi kerak.

Uchinchi tamoyil — qayta investitsiya.

Qo'shimcha daromadning ma'lum qismi muassasaning kelgusidagi rivojlanishiga yo'naltirilishi lozim.

2025-yilda kasbiy ta'lim tashkilotlari bo'yicha olib borilgan tadqiqotlarda ham ishlab chiqarish faoliyati, konsalting, qisqa muddatli va raqamli kurslar, xalqaro hamkorlik hamda davlat-xususiy sheriklikni diversifikatsiya vositalari sifatida ko'rib chiqish taklif etilgan.

Shu jihatdan, ta'lim muassasasining moliyaviy modeli "budjetga bog'liqlik"dan "ko'p manbali moliyaviy ekotizim"ga bosqichma-bosqich o'tishi mumkin.

AMALIY TAVSIYALAR

Ta'lim muassasalarida daromad manbalarini diversifikatsiya qilish uchun quyidagi amaliy mexanizmlarni joriy etish maqsadga muvofiq:

1. Ta'lim muassasasining uch-besh yillik moliyaviy diversifikatsiya strategiyasini ishlab chiqish.
2. Mavjud daromad manbalarining ulushi va barqarorligini muntazam tahlil qilib borish.
3. Daromad manbalarini "asosiy", "rivojlantiruvchi" va "innovatsion" guruhlarga ajratish.
4. Qisqa muddatli professional ta'lim va sertifikat dasturlarini rivojlantirish.
5. Ilmiy-tadqiqot natijalarini tijoratlashtirish va buyurtmaviy tadqiqotlar ulushini oshirish.
6. Raqamli ta'lim xizmatlari va masofaviy kurslarni rivojlantirish.
7. Ish beruvchilar va xususiy sektor bilan qo'shma ta'lim hamda ilmiy loyihalarni kengaytirish.
8. Grantlar bilan ishlash bo'yicha institutsional kompetensiyani kuchaytirish.
9. Har bir daromad manbasi bo'yicha iqtisodiy samaradorlik va risk indikatorlarini ishlab chiqish.
10. Qo'shimcha daromadlarning bir qismini moddiy-texnik baza, raqamlashtirish, ilmiy tadqiqotlar va professor-o'qituvchilar salohiyatini rivojlantirishga qayta investitsiya qilish.
11. Daromad va xarajatlar bo'yicha raqamli monitoring tizimini joriy etish.

12. Moliyaviy faoliyatda shaffoflik, qonuniylik va hisobdorlikni ta'minlash.

XULOSA. Ta'lim muassasalarida daromad manbalarini diversifikatsiya qilish zamonaviy sharoitda moliyaviy barqarorlikni ta'minlashning muhim strategik yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Bunda diversifikatsiya faqat qo'shimcha mablag' izlash emas, balki turli daromad manbalarini yagona moliyaviy strategiya doirasida boshqarish jarayoni sifatida qaralishi lozim.

Tadqiqot natijasida ta'lim muassasalarining daromad manbalari davlat budjeti, ta'lim xizmatlari, ilmiy-tadqiqot faoliyati, grantlar, raqamli ta'lim, konsalting, davlat-xususiy sheriklik, malaka oshirish va qayta tayyorlash, homiylik hamda boshqa qonuniy faoliyat turlarini qamrab olishi mumkinligi asoslandi.

Daromadlarni diversifikatsiya qilishning samaradorligi faqat daromad hajmi bilan emas, balki uning barqarorligi, risk darajasi, institutsional imkoniyatlar va ta'lim sifatiga ta'siri bilan birgalikda baholanishi zarur.

Tadqiqotda taklif etilgan model moliyaviy diagnostika, daromad manbalarini tahlil qilish, yangi manbalarni tanlash, iqtisodiy samaradorlikni baholash, diversifikatsiya portfelini shakllantirish, monitoring, natijalarni baholash va qayta investitsiyalash bosqichlarini qamrab oladi.

Alohida ta'kidlash lozimki, moliyaviy diversifikatsiyaning yakuniy maqsadi ta'lim muassasasining tijorat faoliyatini kengaytirish emas. Uning asosiy vazifasi ta'lim sifati, ilmiy salohiyat, inson kapitali va institutsional rivojlanish uchun barqaror moliyaviy asos yaratishdan iborat.

Shu sababli ta'lim muassasalarining istiqboldagi moliyaviy modeli ko'p manbali, risklari muvozanatlangan, raqamli monitoringga asoslangan, shaffof va ta'lim missiyasi bilan uyg'un moliyaviy ekotizim sifatida shakllantirilishi maqsadga muvofiq.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 24-dekabrdaqi ***"Davlat oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlari to'g'risida"***gi PQ-61-son qarori.
2. O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. Davlat oliy ta'lim muassasalarining daromadlari va xarajatlari to'g'risidagi ochiq ma'lumotlar. 2024–2026-yillar.
3. Qurbanov Sh., Seytxalilov E. Ta'lim sifatini boshqarish. – Toshkent: Turon-Iqbol, 2006.
4. Abidova U.M. Ta'lim menejmenti. – Toshkent: TDYI, 2009.
5. Usarov J.E., Himmataliyev D.O., Muxamedova D.M., Mahmudova D.M., Rasulov A.N., Sultanova D.A. Pedagogik menejment. – Toshkent: Yangi Chirchiq Prints, 2023.
6. Talapova N.B. Raqamli ta'lim xizmatlarini rivojlantirish orqali oliy ta'lim muassasalari daromadlarini oshirish imkoniyatlari. – Innovations in Science and Technologies, 2026.
7. Ruzmetova G.A. Ta'lim moliyasini diversifikatsiya qilish orqali inson kapitali samaradorligi va iqtisodiy o'sishni ta'minlash. – Marketing Jurnal, 2026.
8. Saidov A.A. Kasbiy ta'lim tashkilotlarida diversifikatsiya strategiyalari: jahon tajribasi asosida. – Akademicheskie issledovaniya v sovremennoy nauke, 2025.

9. Oliy ta'lim muassasalari daromadlarini diversifikatsiya qilish yo'nalishlarini hisobga olgan holda moliyaviy barqarorlikni ta'minlash masalalari. – Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil, 2024.

10. Temirova Sh.Y. Maktabgacha ta'lim muassasalarini moliyalashtirishni takomillashtirish. – Modern Education and Development, 2025.