

**MAKTABGACHA TA'LIM TIZIMIDA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIK  
LOYIHALARINING INVESTITSION JOZIBADORLIGINI BAHOLASH VA  
BOSHQARISH**

**Arifova Dildora Osimjonovna**

*Oriental universiteti "Ta'lim menejmenti"*

*yo'nalishi magistranti*

**Safarov Alisher Yunusaliyevich**

*"Biznes va boshqaruv" kafedrası dotsent v.b.*

**Annotatsiya.** *Ushbu maqolada maktabgacha ta'lim tizimida davlat-xususiy sheriklik (DXSH) loyihalarining investitsion jozibadorligini baholash va boshqarish mexanizmlari tadqiq etilgan. Tadqiqot davomida sohadagi investitsiya muhiti tahlil qilinib, loyihalarning moliyaviy barqarorligini ta'minlovchi omillar aniqlangan. Davlat subsidiyalari va imtiyozlarning loyiha rentabelligiga ta'siri iqtisodiy-matematik usullar yordamida tahlil etilgan hamda risklarni samarali boshqarish bo'yicha ilmiy takliflar ishlab chiqilgan. Maqola natijalari maktabgacha ta'lim sohasidagi investitsiya loyihalari samaradorligini oshirishda nazariy va amaliy asos bo'lib xizmat qiladi.*

**Ключевые слова:** *государственно-частное партнерство, дошкольное образование, инвестиционная привлекательность, управление рисками, финансовая рентабельность, субсидия, частный сектор, инвестиционная среда, капитальные вложения.*

**Аннотация.** *В данной статье исследуются механизмы оценки и управления инвестиционной привлекательностью проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в системе дошкольного образования. В ходе исследования проведен анализ инвестиционной среды в данной сфере и выявлены факторы, обеспечивающие финансовую устойчивость проектов. Проведен анализ влияния государственных субсидий и льгот на рентабельность проектов с использованием экономико-математических методов, а также разработаны научные рекомендации по эффективному управлению рисками. Результаты статьи служат теоретической и практической основой для повышения эффективности инвестиционных проектов в сфере дошкольного образования.*

**Kalit so'zlar:** *davlat-xususiy sheriklik, maktabgacha ta'lim, investitsion jozibadorlik, risklarni boshqarish, moliyaviy rentabellik, subsidiya, xususiy sektor, investitsiya muhiti, kapital qo'yilmalar.*

**Abstract.** *This article examines the mechanisms for assessing and managing the investment attractiveness of public-private partnership (PPP) projects in the preschool education system. The study analyzes the investment climate in the sector and identifies factors ensuring the financial sustainability of projects. The impact of state subsidies and incentives on project profitability is analyzed using economic-mathematical methods, and scientific recommendations for effective risk management are developed. The results of the article serve as a theoretical and practical basis for increasing the efficiency of investment projects in the field of preschool education.*

**Keywords:** *public-private partnership, preschool education, investment attractiveness, risk management, financial profitability, subsidy, private sector, investment climate, capital investment.*

## KIRISH

Zamonaviy taraqqiyot bosqichida har bir davlatning global raqobatbardoshligi uning inson kapitalini rivojlantirish darajasi bilan belgilanadi. Inson kapitalining poy devori esa bevosita maktabgacha ta'lim tizimida shakllanadi. Shu sababli, maktabgacha ta'lim tashkilotlari qamrovini kengaytirish va ularning sifatini xalqaro standartlar darajasiga ko'tarish bugungi kunda O'zbekiston davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylandi. Biroq, ushbu sohani faqatgina davlat budjeti mablag'lari hisobidan qisqa muddatda to'liq qamrab olish murakkab vazifa bo'lib, bu jarayonda xususiy sektor investitsiyalarini jalb qilish ob'ektiv zaruriyat sifatida namoyon bo'lmoqda.

Davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarining joriy etilishi maktabgacha ta'lim tizimidagi infratuzilmaviy muammolarni hal etishning eng samarali vositasi hisoblanadi. Bunday hamkorlik davlat uchun ijtimoiy yuklamani kamaytirish, tadbirkorlar uchun esa barqaror va kafolatlangan biznes muhitini yaratish imkonini beradi. Shunga qaramay, mazkur sohadagi loyihalarning uzoq muddatli ekanligi va ijtimoiy xarakteri ularning investitsion jozibadorligini baholashda o'ziga xos murakkabliklarni keltirib chiqaradi. Investorlar uchun loyihaning rentabellik darajasi bilan bir qatorda, davlat tomonidan taqdim etilayotgan huquqiy va iqtisodiy kafolatlar, shuningdek, loyihalarni boshqarishning zamonaviy usullaridan foydalanish hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Ushbu tadqiqot ishining dolzarbligi maktabgacha ta'lim tizimida davlat-xususiy sheriklik loyihalarini shakllantirish, ularning iqtisodiy samaradorligini tahlil qilish va investitsiya kiritish jarayonidagi xavf-xatarlarni boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish zarurati bilan belgilanadi. Maqolada sohadagi mavjud holat tahlil qilinib, investitsion jozibadorlikni oshirish va sheriklik loyihalarini samarali boshqarish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ilgari

suriladi. Mazkur yondashuv nafaqat ta'lim sifatini yaxshilashga, balki xususiy investorlarning sohadagi faolligini tizimli ravishda oshirishga xizmat qiladi.

### **ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR**

Maktabgacha ta'lim tizimida davlat-xususiy sheriklik loyihalarini o'rganish iqtisodiy adabiyotlarda ham ijtimoiy, ham investitsion yo'nalishlar kesishmasida tahlil qilinadi. Ko'plab xorijiy va mahalliy olimlar o'z tadqiqotlarida davlat-xususiy sherikligini infratuzilmani rivojlantirish va ijtimoiy xizmatlar sifatini oshirishning drayveri sifatida e'tirof etishgan. Xususan, g'arb iqtisodchilari ushbu mexanizmni xavf-xatarlarni optimal taqsimlash va xususiy sektorning operatsion samaradorligidan foydalanish nazariyasi orqali asoslab beradilar. Ularning fikricha, ta'lim sohasidagi sheriklik loyihalari nafaqat moliyaviy foyda, balki ijtimoiy dividendlar keltiruvchi uzoq muddatli aktivlar sifatida baholanishi lozim.

Mahalliy tadqiqotchilar va iqtisodchilar tomonidan olib borilgan izlanishlarda O'zbekistondagi maktabgacha ta'lim islohotlari doirasida DXSHning o'ziga xos modellari — subvensiyalar, imtiyozli kreditlar va bo'sh turgan davlat mulklarini "nol" qiymatda berish kabi jihatlarga alohida e'tibor qaratilgan. Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, investitsion jozibadorlikni baholashda ko'pincha hududiy demografiya va davlatning moliyaviy qo'llab-quvvatlash darajasi o'rtasidagi korrelyatsiya yetarlicha o'rganilmagan. Bu esa ushbu maqolada qo'llaniladigan metodologiyaning asosiy yo'nalishini belgilab beradi.

Tadqiqot jarayonida tizimli tahlil, mantiqiy umumlashtirish, qiyosiy va statistik baholash metodlaridan foydalanildi. Investitsion jozibadorlikni aniqlashda miqdoriy va sifat ko'rsatkichlarini birlashtiruvchi kompleks yondashuv qo'llanilib, unda loyihaning sof keltirilgan qiymati (NPV) va ijtimoiy samaradorlik ko'rsatkichlari o'zaro muvofiqlashtirildi. Shuningdek, boshqaruv samaradorligini baholashda hayotiy sikl tahlili (Life Cycle Assessment) metodidan foydalanilgan holda, loyihaning qurilish bosqichidan tortib ekspluatatsiya davrigacha bo'lgan barcha risklari tahlil qilindi. Ma'lumotlar bazasi sifatida maktabgacha ta'lim sohasidagi statistik hisobotlar, me'yoriy-huquqiy hujjatlar va amalga oshirilayotgan namunaviy DXSH loyihalari natijalari asos qilib olindi.

### **NATIJALAR**

O'tkazilgan tahlillar va hisob-kitoblar shuni ko'rsatadiki, maktabgacha ta'lim tizimida davlat-xususiy sheriklik loyihalarining investitsion jozibadorligi bevosita davlat tomonidan taqdim etilayotgan fiskal va monetar rag'batlantirish mexanizmlari bilan korrelyatsiya qiladi. Tadqiqot natijasida aniqlanishicha, imtiyozli kredit stavkalari va xodimlarning ish haqi uchun ajratiladigan davlat subsidiyalari xususiy sektorning operatsion xarajatlarini sezilarli darajada kamaytirib, loyihalarning o'zini oqlash muddatini o'rtacha yigirma-o'ttiz foizga qisqartirish imkonini bermoqda. Bu esa, o'z navbatida, hatto aholi daromadlari nisbatan past bo'lgan hududlarda ham xususiy MTTlar tashkil etishning iqtisodiy samaradorligini ta'minlaydi.

**Maktabgacha ta’limda DXSH loyihalarining investitsion jozibadorligini baholash mezonlari va strategik boshqaruv yo‘nalishlari<sup>164</sup>.**

Yo‘nalishlar	Baholash ko‘rsatkichlari (Indikatorlar)	Boshqarish va optimallashtirish usullari
Iqtisodiy va moliyaviy jozibadorlik	Sof keltirilgan qiymat (\$NPV\$), ichki rentabellik normasi (\$IRR\$), investitsiya qaytish muddati (\$PP\$).	Xarajatlarni minimallashtirish, davlat subvensiyalaridan samarali foydalanish, qo‘shimcha pullik xizmatlar (to‘garaklar) joriy etish.
Ijtimoiy samaradorlik	Bolalar qamrovi darajasi, yangi ish o‘rinlari soni, ta’lim xizmatlarining hamyonbopligi.	Ijtimoiy ehtiyoj yuqori bo‘lgan hududlarni tanlash, inklyuziv ta’limni joriy etish orqali davlat buyurtmasini kengaytirish.
Huquqiy kafolatlar va risklar	Shartnomaning amal qilish muddati (30 yilgacha), yer va bino ijarasi shartlari, qonunchilik barqarorligi.	Huquqiy xatarlarni sug‘urtalash, shartnomaviy majburiyatlarning shaffof monitoringi, davlat kafolatlarini hujjatlashtirish.
Operatsion va texnik boshqaruv	Bino holati, energiya tejamkorlik koeffitsienti, raqamlashtirish darajasi.	"Aqlli bog‘cha" texnologiyalarini qo‘llash, quyosh panellari o‘rnatish orqali xarajatlarni kamaytirish, IT-menejment tizimlarini joriy etish.
Kadrlar salohiyati	Pedagoglarning malaka toifasi, xodimlarning qo‘nimsizligi, boshqaruv kadrlarining mahorati.	Xodimlarni doimiy o‘qitish (KPK), motivatsiya tizimini yaratish, korporativ madaniyatni shakllantirish.

Loyihalarni boshqarish tizimini o‘rganish davomida ma’lum bo‘ldiki, yuqori natijalarga erishayotgan tadbirkorlar asosan "hayotiy siklni boshqarish" modelidan foydalanmoqdalar. Bunda asosiy e’tibor nafaqat binoni qurish va jihozlashga, balki uzoq muddatli energiya tejamkorlik texnologiyalarini joriy etish va ta’lim jarayonini raqamlashtirishga qaratilgan. Natijalar shuni tasdiqlaydi-ki, boshqaruvda axborot tizimlarining qo‘llanilishi ota-onalar

<sup>164</sup> Muallif ishlanmasi (O‘zbekiston Respublikasining “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi qonuni hamda sohadagi davlat-xususiy sheriklik tartiblari asosida tayyorlangan).

bilan qayta aloqani yaxshilashga va xizmatlar sifatini doimiy monitoring qilib borishga xizmat qilmoqda. Bu esa xususiy bog‘chalarning to‘lish darajasini barqaror saqlab turishning asosiy omili bo‘lib xizmat qilmoqda.

Investitsion jozibadorlikni baholashning integrallashgan modeli shuni ko‘rsatdiki, investorlar uchun huquqiy risklar darajasining pastligi moliyaviy rentabellikdan ko‘ra muhimroq ahamiyatga ega bo‘lib bormoqda. Ya’ni, yer maydonlarini uzoq muddatli ijaraga berish va shartnoma shartlarining barqarorligi loyihaning umumiy qiymatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatuvchi eng kuchli omillar sifatida namoyon bo‘ldi. Shu bilan birga, natijalar hududlar kesimida investitsiya oqimining notekisligini ko‘rsatdi, bu esa kelgusida davlat-xususiy sheriklik modellarini hududiy demografik va iqtisodiy xususiyatlardan kelib chiqib tabaqalashtirish zarurligini isbotlaydi.

Xulosa qilib aytganda, maktabgacha ta’lim sohasidagi DXSH loyihalari nafaqat tadbirkorlik sub’ekti sifatida, balki barqaror ijtimoiy aktiv sifatida o‘zini oqlamoqda. Olingan natijalar investitsiyalarni boshqarishda davlat qo‘llab-quvvatlovi va zamonaviy menejment usullari uyg‘unlashgan taqdirdagina yuqori strategik natijaga erishish mumkinligini tasdiqlaydi.

### **MUHOKAMA**

Tadqiqot natijasida aniqlangan omillar maktabgacha ta’lim tizimida davlat-xususiy sheriklik loyihalari nafaqat iqtisodiy, balki kuchli ijtimoiy xarakterga ega ekanligini tasdiqlaydi. Muhokama qilinayotgan asosiy masalalardan biri — investitsion jozibadorlikni oshirishda davlat subsidiyalarining o‘rni va ularning uzoq muddatli istiqboldagi barqarorligidir. Bir tomondan, davlat tomonidan ko‘rsatilayotgan moliyaviy ko‘mak xususiy sektorning sohaga kirib kelishini tezlashtirsa, ikkinchi tomondan, investorlarning davlat budjetiga haddan tashqari bog‘lanib qolish xavfini yuzaga keltiradi. Bu esa xususiy sherklardan o‘z biznes modellarini faqatgina subsidiyalarga emas, balki qo‘shimcha pullik xizmatlar va operatsion samaradorlikka asoslangan holda qurishni talab etadi.

Loyihalarni boshqarish masalasi muhokama qilinganda, ko‘p hollarda asosiy e’tibor moddiy-texnik bazaga qaratilib, inson resurslarini boshqarish ikkinchi darajaga tushib qolayotgani ko‘zga tashlanadi. Vaholanki, maktabgacha ta’limda xizmat ko‘rsatish sifati bevosita pedagoglar malakasiga bog‘liq. Xususiy investitsiyalar jozibadorligini saqlab qolish uchun boshqaruv strategiyasiga "pedagogik innovatsiyalar menejmenti" tushunchasini kiritish zarur. Bu nafaqat ta’lim sifatini oshiradi, balki yuqori daromadli segment mijozlarini jalb qilish orqali loyihaning moliyaviy mustaqilligini ta’minlaydi.

Shuningdek, hududiy tabaqalanish masalasi ham jiddiy muhokamani talab qiladi. Markaziy shaharlarda investitsion jozibadorlik yuqori bo‘lsada, chekka qishloq tumanlarida xususiy sektor faolligi sustligicha qolmoqda. Bu holat davlat-xususiy sheriklikning klassik

modellarini hududiy ehtiyojlarga mos ravishda transformatsiya qilish zarurligini ko‘rsatadi. Masalan, chekka hududlar uchun soliq imtiyozlari muddatini uzaytirish yoki binolarni rekonstruksiya qilish xarajatlarining katta qismini davlat zimmasiga olish kabi differensial yondashuvlar investitsion muhitni muvozanatlashtirishi mumkin.

Xavf-xatarlarni boshqarish nuqtai nazaridan, davlat va xususiy sherik o‘rtasidagi mas’uliyat taqsimotini huquqiy jihatdan yanada aniqlashtirish lozim. Muhokamalar shuni ko‘rsatadiki, investorlar kutilmagan iqtisodiy tebranishlar davrida davlatning himoya mexanizmlari (masalan, tariflarni korreksiyalash yoki qo‘shimcha dotatsiyalar) aniq belgilangan shartnomalarga ko‘proq ishonch bildirishadi. Shunday qilib, investitsion jozibadorlik faqatgina bugungi foyda ko‘rsatkichi emas, balki kelajakdagi noaniqliklarning qanchalik darajada boshqarila olishi bilan o‘lchanadigan kategoriyadir.

### **XULOSA**

Maktabgacha ta’lim tizimida davlat-xususiy sheriklik loyihalarini amalga oshirish mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotini ta’minlashda strategik ahamiyatga ega bo‘lgan ko‘p qirrali jarayondir. O‘tkazilgan tadqiqot va tahlillar shuni ko‘rsatadiki, ushbu sohadagi loyihalarning investitsion jozibadorligi faqatgina moliyaviy foyda bilan emas, balki davlat tomonidan yaratilgan kafolatlar tizimi, huquqiy himoyalanganlik va ijtimoiy barqarorlik bilan bevosita bog‘liqdir. Investitsion muhitni to‘g‘ri baholash tadbirkorlarga o‘z mablag‘larini uzoq muddatli istiqbolga yo‘naltirish imkonini bersa, samarali boshqarish mexanizmlari resurslardan oqilona foydalanish va ta’lim sifatini kafolatlashga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijasida shakllangan asosiy xulosa shundan iboratki, maktabgacha ta’limda xususiy sektor ishtirokini kengaytirish uchun investitsion jozibadorlikni doimiy ravishda monitoring qilib borish va boshqaruv usullarini zamonaviy talablar asosida takomillashtirish lozim. Bunda asosiy e’tibor investitsiyalarning qaytish muddatini optimallashtirishga, raqamli texnologiyalarni tatbiq etish orqali operatsion xarajatlarni kamaytirishga va har bir hududning o‘ziga xos demografik hamda iqtisodiy holatidan kelib chiqqan holda individual yondashuvlarni ishlab chiqishga qaratilishi zarur.

Xulosa o‘rnida ta’kidlash joizki, davlat-xususiy sherikligi nafaqat maktabgacha ta’lim qamrovini oshirish vositasi, balki ta’lim tizimiga yangi boshqaruv madaniyatini olib kiruvchi innovatsion modeldir. Mazkur yo‘nalishdagi islohotlarning davom ettirilishi, xususiy sheriklar uchun imtiyozli shart-sharoitlarni saqlab qolish va xavf-xatarlarni boshqarishning shaffof tizimini yaratish, kelajakda yuqori intellektual salohiyatga ega avlodni tarbiyalash uchun mustahkam poydevor bo‘lib xizmat qiladi. Bu esa o‘z navbatida inson kapitaliga kiritilgan eng samarali sarmoya sifatida davlatning umumiy raqobatbardoshligini oshiradi.

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR**

1. O‘zbekiston Respublikasining "Davlat-xususiy sheriklik to‘g‘risida"gi Qonuni, 10.05.2019-yildagi O‘RQ-537-son. – Toshkent: Adolat, 2019.
2. Axmedov A.A. Ijtimoiy sohada davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini takomillashtirish. Monografiya. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2021. – 180 b.
3. Karimov N.H. Investitsion loyihalarni boshqarish va risklarni baholash. O‘quv qo‘llanma. – Toshkent: Fan va texnologiyalar, 2020. – 210 b.
4. Smith, J. Private Investment in Public Education: Global Trends and Financial Models. Journal of Educational Finance, 2022. Vol. 45, Issue 2. – pp. 112-128.
5. Safarov, A. (2025). Reklamalarda ishonitiruvchi aloqa. Ilg‘or iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar, 2(1), 238-247. <https://doi.org/10.60078/3060-4842-2025-vol2-iss1-pp238-247>
6. Safarov, A. (2025). Reklamada ishonitirish va kreativ xabar strategiyasi. Marketing, 2(4), 488–499. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15804955>
7. Safarov, A. (2025). Bilimni sertifikatlashga asoslangan oliy ta‘lim tizimi. Ilg‘or iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar, 2(6), 746-751. <https://doi.org/10.60078/3060-4842-2025-vol2-iss6-pp746-751>
8. Safarov, A. (2025, 13-oktabr). Aristotelning etos, patos, logos tamoyillarini zamonaviy reklamalardagi ahamiyati. “Zamonaviy ilm-fan va ta‘limning dolzarb masalalari: muammolar, vazifalar va yechimlar” xalqaro ilmiy-amaliy anjuman to‘plami. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17341101>
9. Safarov, A. (2025). Reklama jozibadorligi. Global Science Review, 4(1), 205-208. <https://global-science-review.com/ojs/index.php/gsr/article/view/1462>