

ALİ TƏHSİLİN MALİYYƏLƏŞDİRMƏ MODELƏRİNİN AKADEMİK TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Zahid Məmmədov^{1,2}, Mirzə Mirzəyev³

¹İqtisadi Araşdırmalar Elmi-Tədqiqat İnstitutu, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC),
Bakı, Azərbaycan

²Riyaziyyat İnstitutu, Elm və Təhsil Nazirliyi, Bakı, Azərbaycan

³Bakı Dövlət Universiteti, Bakı, Azərbaycan

e-mail: prof.zahid.mamed@mail.ru mirza65@mail.ru

Xülasə. Məqalədə ali təhsilin dövlət maliyyələşdirilməsi mexanizmləri iqtisadi səmərəlilik, maliyyə dayanıqlılığı, sosial ədalət və institusional muxtariyyət kontekstində kompleks şəkildə təhlil edilmişdir. Tədqiqatın əsas məqsədi ali təhsil müəssisələrinin maliyyələşdirilməsində tətbiq olunan əsas yanaşmaları müqayisəli şəkildə qiymətləndirmək və Azərbaycan üçün daha səmərəli maliyyələşdirmə modelinin formalaşdırılması istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdir. Tədqiqatda formul əsaslı, nəticəyə əsaslanan və danışıqlar əsasında maliyyələşdirmə mexanizmlərinin üstünlükləri və məhdudiyyətləri nəzərdən keçirilmiş, onların ali təhsil müəssisələrinin davranışına, keyfiyyət göstəricilərinə, elmi fəaliyyətinə və institusional inkişafına təsiri qiymətləndirilmişdir. Təhlil göstərir ki, yalnız tələbə sayı və digər kəmiyyət göstəricilərinə əsaslanan maliyyələşdirmə keyfiyyət və nəticəliliyi tam əks etdirmir, yalnız nəticəyə əsaslanan maliyyələşdirmə isə resurs imkanları zəif olan ali təhsil müəssisələri arasında maliyyə bərabərsizliyini dərinləşdirə bilər. Bu baxımdan maliyyələşdirmə mexanizmlərinin bir-birini tamamlayan alətlər kimi tətbiqi daha məqsəduyğun hesab edilir. Azərbaycan ali təhsil sistemi üçün baza maliyyələşdirməsini formul prinsipi, əlavə maliyyələşdirməni nəticə göstəriciləri, strateji layihələri isə danışıqlar əsasında maliyyələşdirmə ilə əlaqələndirən qarışıq model təklif olunmuşdur. Bununla yanaşı, universitetlərin dövlət büdcəsindən və təhsil haqlarından asılılığının azaldılması, elmi-tədqiqat grantlarının, beynəlxalq layihələrin, müqaviləli tədqiqatların, universitet-biznes əməkdaşlığının, ianə və kapital inkişaf etdirilməsi zəruri hesab edilir. Nəticə etibarilə, səmərəli dövlət maliyyələşdirmə sistemi resursların yetərliyi, nəticəlilik, sosial ədalət, maliyyə diversifikasiyası və institusional muxtariyyət prinsiplərinin uzlaşdırılmasına əsaslanmalıdır.

Açar sözlər: Ali təhsil, dövlət maliyyələşdirilməsi, normativ-adambaşına maliyyələşdirmə, nəticəyə əsaslanan maliyyələşdirmə, grant, universitet muxtariyyəti, insan kapitalı, maliyyə səmərəliliyi, dövlət büdcəsi, təhsil siyasəti.

ACADEMIC ANALYSIS AND EVALUATION OF HIGHER EDUCATION FINANCING MODELS

Zahid Mammadov^{1,2}, Mirza Mirzayev³¹*Institute for Economic Research, Azerbaijan State University of Economics (UNEC), Baku, Azerbaijan*²*Institute of Mathematics, Ministry of Science and Education, Baku, Azerbaijan*³*Baku State University, Baku, Azerbaijan*

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of state financing mechanisms for higher education in the context of economic efficiency, financial sustainability, social equity and institutional autonomy. The main objective of the study is to comparatively evaluate the principal approaches applied to financing higher education institutions and to identify directions for developing a more efficient financing model for Azerbaijan. The study examines the advantages and limitations of formula-based, performance-based and negotiated financing mechanisms and evaluates their impact on the behavior of higher education institutions, quality indicators, research activities and institutional development. The analysis demonstrates that financing based solely on the number of students and other quantitative indicators does not fully reflect quality and effectiveness, whereas performance-based financing alone may deepen financial disparities among higher education institutions with weaker resource capacities. Therefore, the application of financing mechanisms as complementary instruments is considered more appropriate. For Azerbaijan's higher education system, a mixed financing model is proposed that links basic financing to the formula-based principle, additional financing to performance indicators and strategic projects to negotiated financing. At the same time, it is considered necessary to reduce universities' dependence on the state budget and tuition fees and to develop research grants, international projects, contract-based research, university-business cooperation, donations and endowment funds. Consequently, an effective state financing system should be based on the harmonization of the principles of adequacy of resources, performance, social equity, financial diversification and institutional autonomy.

Keywords: Higher education, state financing, normative per-capita financing, performance-based financing, grant, university autonomy, human capital, financial efficiency, state budget, education policy.

1. Giriş

Ali təhsil müasir iqtisadiyyatın rəqabətqabiliyyətliliyini, insan kapitalının inkişafını və ölkələrin uzunmüddətli sosial-iqtisadi dayanıqlılığını müəyyən edən əsas amillərdən biridir. Qlobal iqtisadiyyatın sürətli transformasiyası, texnoloji yeniliklərin genişlənməsi və əmək bazarında yüksək ixtisaslı kadrlara tələbatın artması ali təhsilə qoyulan investisiyaların əhəmiyyətini daha da yüksəltmişdir. Bu baxımdan ali təhsil sisteminin keyfiyyətinin və səmərəliliyinin təmin edilməsi yalnız akademik məsələ deyil, həm də mühüm iqtisadi siyasət məsələsi kimi çıxış edir.

Ali təhsil sisteminin maliyyələşdirilməsi dövlətin sosial-iqtisadi siyasətinin mühüm istiqamətlərindən biridir. Universitetlərin təhsil, elmi-tədqiqat, innovasiya və insan kapitalının inkişafı ilə bağlı funksiyalarının genişlənməsi onların maliyyə resurslarına olan tələbatını artırır. Bu səbəbdən, müasir ali təhsil siyasətində yalnız maliyyələşdirmənin həcmi deyil, dövlət vəsaitlərinin universitetlər arasında hansı prinsiplər əsasında bölüşdürülməsi də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Dövlət maliyyəsinin bölüşdürülmə mexanizmi universitetlərin davranışına, təhsil və elmi fəaliyyətin nəticələrinə, resurslardan istifadənin səmərəliliyinə və institusional inkişaf strategiyasına birbaşa təsir göstərə bilər.

Beynəlxalq təcrübədə dövlət maliyyəsinin ali təhsil müəssisələri arasında bölüşdürülməsinin üç əsas mexanizmi fərqləndirilir: formul əsaslı maliyyələşdirmə (funding formula), nəticəyə əsaslanan maliyyələşdirmə (performance contracts) və danışıqlar əsasında maliyyələşdirmə (negotiated funding). Tədqiq olunan mənbədə bu mexanizmlərin hər birinin müxtəlif ölkələrdə tətbiq olunduğu və hətta eyni universitet daxilində təhsil və elmi-tədqiqat

fəaliyyəti üçün fərqli maliyyələşdirmə mexanizmlərinin paralel şəkildə istifadə edilə bildiyi göstərilir.

Bu mexanizmlər mahiyyət etibarilə dövlətin universitetlərə maliyyə resurslarının ayrılması zamanı hansı suala cavab verdiyini müəyyənləşdirir: universitetə nə qədər resurs lazımdır, universitet hansı nəticəni əldə edib və ya universitetlə dövlət arasında hansı razılaşma mövcuddur? Buna görə də həmin modellərin müqayisəli təhlili ali təhsil siyasətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi baxımından xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

XX əsrin sonu və XXI əsrin əvvəllərində dünya iqtisadiyyatında baş verən struktur dəyişiklikləri ali təhsilin rolunu əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdirmişdir. Ənənəvi sənaye iqtisadiyyatından biliklərə, texnologiyaya və innovasiyaya əsaslanan iqtisadiyyata keçid ali təhsil müəssisələrinin qarşısında yeni vəzifələr yaratmışdır. Universitet artıq yalnız mütəxəssis hazırlayan institut deyil, eyni zamanda elmi bilik yaradan, innovasiya formalaşdıran, insan kapitalını inkişaf etdirən və iqtisadi rəqabət qabiliyyətinə təsir göstərən mühüm institusional subyekt kimi çıxış edir.

Bu şəraitdə fundamental sual belə formalaşır: dövlət ali təhsil müəssisələrinə nə qədər vəsait ayırmalıdır? Lakin müasir maliyyə siyasəti üçün daha mühüm sual bundan ibarətdir: ayrılmış dövlət vəsaiti hansı nəticələri yaratmalıdır?

Bu iki sual arasında ciddi fərq vardır. Birinci yanaşma, əsasən, xərclərin kompensasiyasına yönəlidir. İkinci yanaşma isə maliyyə resurslarını nəticə, keyfiyyət, əlçatanlıq, əmək bazarının tələbləri, elmi fəaliyyət və innovasiya ilə əlaqələndirir.

Məhz buna görə ali təhsilin dövlət maliyyələşdirilməsi mexanizmlərinin transformasiyası bir çox ölkələrdə dövlət siyasətinin mühüm istiqamətinə çevrilmişdir.

Ali təhsilin inkişafında maliyyələşdirmə mexanizmləri xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Universitetlərin maliyyə dayanıqlılığı, təhsil və elmi-tədqiqat fəaliyyətinin keyfiyyəti, professor-müəllim heyətinin potensialının inkişafı, innovasiya və beynəlxalq rəqabət imkanları böyük ölçüdə maliyyə resurslarının həcmi və onların bölüşdürülməsi mexanizmlərindən asılıdır.

Müxtəlif ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, ali təhsilin maliyyələşdirilməsində vahid universal model mövcud deyil. Bəzi ölkələrdə əsas yük dövlət maliyyələşdirməsinin üzərinə düşdüyü halda, digər ölkələrdə özəl mənbələrin və tələbə ödənişlərinin payı daha yüksəkdir. Məsələn, Avstriya, Norveç və Finlandiyada ali təhsil xərclərinin böyük hissəsinin dövlət vəsaiti hesabına qarşılandığı, ABŞ, Böyük Britaniya, Yaponiya və Çilidə isə özəl maliyyələşdirmənin daha əhəmiyyətli rol oynadığı göstərilir. Bu fərqlər ali təhsilin maliyyələşdirilməsinin yalnız maliyyə resurslarının həcmi ilə deyil, həm də dövlət-universitet-biznes-cəmiyyət münasibətlərinin quruluşu ilə bağlı olduğunu göstərir.

Müasir beynəlxalq praktikada dövlət maliyyəsinin universitetlər arasında bölüşdürülməsi üçün əsasən üç mexanizmdən - formul əsaslı maliyyələşdirmə, nəticəyə əsaslanan maliyyələşdirmə və danışıqlar əsasında maliyyələşdirmə mexanizmlərindən istifadə edilir. Formul əsaslı maliyyələşdirmədə tələbələrin sayı, professor-müəllim heyətinin

göstəriciləri, elmi nəşrlər və digər ölçülə bilən indikatorlar nəzərə alınır; nəticəyə əsaslanan modeldə maliyyələşdirmə əvvəlcədən müəyyən edilmiş hədəflərin əldə olunması ilə əlaqələndirilir; danışıqlar mexanizmində isə maliyyə qərarları dövlət və universitet arasında əldə olunmuş razılaşmalar əsasında formalaşır.

Bu kontekstdə ali təhsilin maliyyələşdirilməsinin diversifikasiyası xüsusi aktuallıq qazanır. Dövlət büdcəsindən asılılığın yüksək olması universitetlərin maliyyə dayanıqlılığı baxımından müəyyən risklər yarada bilər. Buna görə də universitetlərin korporativ sektor, məzunlar, xeyriyyə təşkilatları və digər özəl donorlarla əməkdaşlığının genişləndirilməsi, habelə daimi maliyyə fondlarının inkişaf etdirilməsi müasir maliyyələşdirmə siyasətinin mühüm istiqamətlərindən birinə çevrilir. Araşdırılan mənbədə də dövlət maliyyəsinin məhdudluğu şəraitində korporasiyalardan və qeyri-kommersiya təşkilatlarından investisiyaların cəlb edilməsi və daimi maliyyə fondlarının yaradılması maliyyə mənbələrinin diversifikasiyasının perspektivli istiqamətləri kimi qiymətləndirilir.

XXI əsrdə iqtisadi inkişafın xarakteri əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmişdir. Ənənəvi istehsal amilləri ilə yanaşı, bilik, insan kapitalı, elmi potensial və innovasiya iqtisadi rəqabət qabiliyyətinin əsas determinantlarına çevrilmişdir. Bu proses ali təhsil sisteminin iqtisadi əhəmiyyətini artırmaqla yanaşı, onun maliyyələşdirilməsinə münasibətdə də yeni yanaşmaların formalaşmasına səbəb olmuşdur.

Ali təhsil artıq yalnız diplom və peşə hazırlığı verən institut kimi qəbul edilmir. Müasir universitet iqtisadiyyat üçün insan kapitalı formalaşdırır, elmi tədqiqat aparır, innovasiya yaradır, əmək bazarına təsir göstərir, sahibkarlıq ekosisteminin inkişafında iştirak edir və sosial mobillik üçün imkanlar yaradır. Buna görə ali təhsilin maliyyələşdirilməsi məsələsi sadəcə dövlət büdcəsinin xərclər bölməsində müəyyən vəsaitin ayrılması ilə məhdudlaşmır.

Əsas problem dövlətin ali təhsilə nə qədər vəsait ayırmasından daha çox, həmin vəsaitin hansı mexanizmlə, hansı meyarlarla və hansı nəticələrə uyğun bölüşdürülməsidir. Bu problem xüsusilə dövlət büdcəsi məhdudiyyətlərinin mövcud olduğu şəraitdə aktuallaşır. Dövlət eyni zamanda ali təhsilin əlçatanlığını, keyfiyyətini, elmi fəaliyyətini, innovasiyanı və maliyyə səmərəliliyini təmin etməlidir. Lakin bu məqsədlərin hamısının yalnız bir maliyyələşdirmə mexanizmi vasitəsilə reallaşdırılması mümkün deyil.

2. Ali təhsilin maliyyə modeli: Gəlir mənbələri və institusional mexanizmlər

Müasir dünyada insan kapitalının formalaşmasında və bilik iqtisadiyyatının qurulmasında ali təhsil sisteminin rolu əvəzsizdir. Qlobal rəqabətin artması və texnoloji tərəqqi ali təhsil müəssisələrinin keyfiyyət standartlarını yüksəltməklə yanaşı, onların maliyyə dayanıqlığı məsələsini də ön plana çıxarır. Bu kontekstdə universitetlərin fəaliyyətini səmərəli şəkildə davam etdirməsi üçün çevik və şaxələndirilmiş maliyyə modellərinin qurulması strateji zərurətə çevrilir. Ənənəvi olaraq dövlət büdcəsi və tələbə təhsil haqları ali təhsilin əsas gəlir mənbələri kimi çıxış etsə də, müasir çağırışlar alternativ resursların tapılmasını tələb edir.

Universitet-sənaye əməkdaşlığı, elmi-tədqiqat qrantları və ianə fondları (endowment) bu sahədə global səviyyədə tətbiq edilən mühüm alternativ maliyyə qaynaqlarıdır [1, s.671].

Digər tərəfdən, cəlb olunan resursların effektiv idarə edilməsi üçün adambaşına maliyyələşmə prinsipi və fəaliyyətə əsaslanan büdcə sistemləri kimi institusional mexanizmlər tətbiq olunur. Bu tənzimləyici mexanizmlər təhsil müəssisələrinin daxili muxtariyyətini artırır və maliyyə vəsaitlərinin nəticəyönümlü xərclənməsini təmin edir. Eyni zamanda, tələbə kreditləri və sosial təqaüd proqramları kimi mexanizmlər ali təhsilin əlçatanlığını təmin edərək sosial bərabərliyi qorumağa xidmət edir. Bu baxımdan, maliyyə mənbələri ilə institusional mexanizmlər arasındakı balansın düzgün qurulması universitetlərin həm akademik sərbəstliyinə, həm də rəqabət qabiliyyətinə birbaşa təsir göstərir. Yekun olaraq, gəlir mənbələrinin çoxşaxəliliyi və institusional idarəetmənin təkmilləşdirilməsi dayanıqlı ali təhsil modelinin formalaşdırılmasının təməl sütunlarıdır.

Dövlət büdcəsi: Dövlət büdcəsi universitetlərin maliyyələşməsinin əənəvi və əsas mənbələrindən biridir. Xüsusilə dövlət universitetlərinin maliyyə dayanıqlığının təmin edilməsində büdcə vəsaitləri mühüm rol oynayır. Bu vəsaitlər hesabına professor-müəllim heyətinin əməkhaqqı, inzibati və kommunal xərclər, tədris infrastrukturunu, tələbələrə verilən təqaüdlər, elmi-tədqiqat fəaliyyəti və digər zəruri xərclər maliyyələşdirilə bilər [2].

Lakin universitetlərin dövlət büdcəsindən həddindən artıq asılılığı onların maliyyə müstəqilliyini və çevikliyini məhdudlaşdırır. Büdcə vəsaitlərinin həcmi iqtisadi vəziyyətdən, dövlətin prioritetlərindən və büdcə siyasətindən asılı olduğundan, universitetlər uzunmüddətli maliyyə planlaşdırılmasında müəyyən çətinliklərlə üzləşə bilərlər.

Bu baxımdan müasir universitet üçün əsas məsələ yalnız dövlət büdcəsindən daha çox vəsait almaq deyil, dövlət maliyyələşməsinə digər gəlir mənbələri ilə tamamlayan dayanıqlı və diversifikasiya olunmuş maliyyə modelinin qurulmasıdır.

Təhsil haqları. Təhsil haqları universitetlərin, xüsusilə özəl ali təhsil müəssisələrinin, əsas gəlir mənbələrindən biridir. Dövlət universitetlərində də ödənişli təhsil formalarının genişlənməsi təhsil haqlarının universitet büdcəsindəki rolunu artırmışdır. Bu vəsaitlər tədris prosesinin təşkili, professor-müəllim heyətinin əməkhaqqının ödənilməsi, maddi-texniki bazanın yenilənməsi, kitabxana və elektron resursların inkişafı, tələbələr üçün müxtəlif xidmətlərin göstərilməsi və digər xərclərin qarşılanmasına yönəldilə bilər [3].

Lakin universitetin maliyyə dayanıqlığının, əsasən, təhsil haqlarından asılı olması ciddi risk yaradır. Təhsil haqqının yüksəldilməsi tələbələrin və ailələrin maliyyə yükünü artırır, aşağı gəlirli ailələrdən olan gənclərin ali təhsilə çıxış imkanlarını məhdudlaşdırır. Digər tərəfdən, tələbə sayının azalması və ya əhalinin alıcılıq qabiliyyətinin zəifləməsi universitetin gəlirlərinin azalmasına səbəb olur. Bu səbəbdən, təhsil haqqı universitet üçün sadəcə gəlir mənbəyi kimi deyil, təhsilin əlçatanlığı, sosial ədalət və maliyyə dayanıqlılığı arasında balans tələb edən mexanizm kimi qiymətləndirilməlidir. Universitetlər təhsil haqlarından əldə olunan gəlirləri artırmaqla yanaşı, dövlət maliyyələşməsi, elmi qrantlar, beynəlxalq layihələr, biznes əməkdaşlığı və digər alternativ gəlir mənbələrini də inkişaf etdirməlidirlər.

Elmi-tədqiqat qrantları. Elmi-tədqiqat qrantları universitetlərin maliyyələşməsində mühüm və strateji gəlir mənbələrindən biridir. Qrantlar dövlət qurumları, beynəlxalq təşkilatlar, elmi fondlar, müxtəlif tədqiqat proqramları və özəl sektor tərəfindən universitetlərə və tədqiqatçılara elmi layihələrin həyata keçirilməsi üçün ayrılan maliyyə vəsaitləridir. Bu vəsaitlər fundamental və tətbiqi tədqiqatların aparılmasına, laboratoriyaların və tədqiqat infrastrukturunun inkişafına, müasir avadanlıqların alınmasına, beynəlxalq elmi əməkdaşlığın genişləndirilməsinə və tədqiqatçıların fəaliyyətinin dəstəklənməsinə imkan yaradır [4, s.1032].

Qrant maliyyələşməsi universitet üçün yalnız əlavə gəlir demək deyil. Universitetin elmi potensialının və beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinin göstəricisi kimi də çıxış edir. Daha çox rəqabətli grant qazanan universitetlər yeni bilik və texnologiyalar yaratmaq, beynəlxalq layihələrdə iştirak etmək və nüfuzlu alimləri cəlb etmək baxımından üstün mövqeyə malik olurlar.

Bununla yanaşı, grant vəsaitlərinin mühüm xüsusiyyəti onların rəqabətli və məqsədli xarakter daşmasıdır. Universitet grant əldə etmək üçün yüksək səviyyəli layihə hazırlamalı, elmi nəticələr nümayiş etdirməli və ciddi hesabatlılıq tələblərinə cavab verməlidir. Bu isə universitetlərdə layihə idarəetməsi, elmi menecment və maliyyə hesabatlılığı bacarıqlarının inkişafını zəruri edir.

Azərbaycan universitetləri baxımından əsas problem isə elmi-tədqiqat fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsinin həcmi və grant imkanlarının genişləndirilməsidir. Universitetlərin qrantlara çıxış imkanlarının artırılması onların yalnız büdcədən və təhsil haqlarından asılılığını azaltmaqla yanaşı, elmi fəaliyyətlə real iqtisadi dəyər arasında əlaqənin güclənməsinə də şərait yarada bilər.

Beynəlxalq layihələr və fondlar. Beynəlxalq layihələr və fondlar universitetlərin maliyyələşməsinin mühüm alternativ mənbələrindən biridir. Bu istiqamət universitetlərə dövlət büdcəsi və təhsil haqlarından asılılığı azaltmaq, beynəlxalq maliyyə resurslarına çıxış əldə etmək və təhsil və elmi-tədqiqat imkanlarını genişləndirmək imkanı verir. Avropa İttifaqı, Dünya Bankı, müxtəlif beynəlxalq fondlar, hökumətlərarası təşkilatlar və digər donor qurumlar universitetlərin təhsil, elm, innovasiya, rəqəmsallaşma, kadr hazırlığı və institusional inkişaf layihələrini maliyyələşdirə bilərlər [5, s.62].

Beynəlxalq layihələrin üstünlüyü yalnız maliyyə vəsaiti əldə etməklə məhdudlaşmır. Belə layihələr universitetlərə xarici tərəfdaşlarla əməkdaşlıq, yeni bilik və texnologiyaların mənimsənilməsi, akademik mobillik, birgə tədqiqatların aparılması və beynəlxalq akademik şəbəkələrə qoşulmaq imkanı yaradır. Bu baxımdan beynəlxalq maliyyələşmə universitetin həm maliyyə, həm də institusional inkişafına xidmət edən kompleks resurs hesab edilə bilər.

Lakin beynəlxalq fondların maliyyələşməsinə çıxış heç də asan deyil. Layihələr yüksək rəqabət şəraitində seçilir və universitetlərdən peşəkar layihə hazırlamaq, beynəlxalq tərəfdaş tapmaq, maliyyə vəsaitlərini şəffaf idarə etmək və nəticələr üzrə hesabat təqdim etmək bacarığı tələb olunur. Bu imkanları zəif olan universitetlər beynəlxalq maliyyə proqramlarından kifayət

qədər yararlanma bilmirlər. Azərbaycan universitetləri üçün beynəlxalq layihələr xüsusilə əhəmiyyətlidir. Universitetlərin beynəlxalq fondların proqramlarında daha fəal iştirakı onların maliyyə mənbələrinin diversifikasiyasına, elmi potensialının güclənməsinə və beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsinə şərait yarada bilər.

İanələr və ianə fondları (Endowment). İanələr və ianə fondları universitetlərin uzunmüddətli maliyyə dayanıqlığını təmin edən alternativ maliyyə mənbələrindən biridir. Xüsusilə inkişaf etmiş ali təhsil sistemlərində universitetlər məzunlardan, xeyriyyəçilərdən, şirkətlərdən və digər donör qurumlardan könüllü ianələr qəbul edir və bu vəsaitlərin bir hissəsini endowment fondlarında toplayırlar. Fondun əsas kapitalı qorunur, onun investisiyasından əldə edilən gəlirlər isə universitetin təhsil, elm, təqaüd, infrastruktur və digər fəaliyyətlərinin maliyyələşdirilməsinə yönəldilir.

Endowment modelinin əsas üstünlüyü onun uzunmüddətli və nisbətən sabit maliyyə mənbəyi yaratmasıdır. Məsələn, universitet hər il yalnız dövlət büdcəsindən və ya tələbələrin ödədiyi təhsil haqlarından asılı olmaq əvəzinə, əvvəlki illərdə formalaşdırılmış fondun investisiya gəlirlərindən də istifadə edə bilər. Bu, universitetin maliyyə planlaşdırmasını asanlaşdırır və gözlənilməz maliyyə risklərinə qarşı dayanıqlığını artırır [6].

Digər mühüm üstünlük məzun-universitet əlaqələrinin gücləndirilməsidir. Universitet məzun şəbəkəsini aktiv şəkildə inkişaf etdirdikdə, uğurlu məzunların universitetə maddi və institusional dəstəyi arta bilər. Şirkətlərin ianələri isə konkret laboratoriyaların, təqaüd proqramlarının, tədqiqat mərkəzlərinin və innovasiya layihələrinin maliyyələşdirilməsinə yönəldilə bilər.

Lakin endowment fondunun yaradılması qısa müddətdə böyük maliyyə problemi həll edən mexanizm deyil. Bunun üçün güclü məzun şəbəkəsi, donör mədəniyyəti, ictimai etimad, şəffaf idarəetmə və peşəkar investisiya siyasəti tələb olunur. Fondun vəsaitlərinin idarə edilməsində şəffaflıq və hesabatlılıq təmin edilmədikdə donorların etimadını itirmək mümkündür.

Azərbaycan universitetləri üçün endowment modeli perspektivli, lakin hələ kifayət qədər inkişaf etməmiş maliyyə mexanizmi kimi qiymətləndirilə bilər. Universitetlərdə məzun assosiasiyalarının gücləndirilməsi, donorlarla sistemli əlaqələrin qurulması və şəffaf ianə fondlarının yaradılması gələcəkdə universitetlərin dövlət büdcəsi və təhsil haqlarından asılılığının azalmasına kömək edə bilər.

Universitetlərin kommersiya fəaliyyəti. Universitetlərin kommersiya fəaliyyəti ali təhsil müəssisələrinin dövlət büdcəsi və təhsil haqlarından əlavə gəlir əldə etməsinə imkan verən maliyyə mənbələrindən biridir. Müasir universitet yalnız tədris və elmi fəaliyyətlə məhdudlaşmır; malik olduğu elmi bilik, insan kapitalı, laboratoriyalar, texnologiyalar, infrastruktur və intellektual mülkiyyəti iqtisadi dəyərə çevirə bilər.

Universitetlərin kommersiya fəaliyyətinə peşəkar və ixtisasartırma kurslarının təşkili, məsləhət və ekspert xidmətləri, laboratoriya xidmətlərinin göstərilməsi, elmi-tədqiqat nəticələrinin kommersiyalaşdırılması, patent və lisenziyaların istifadəyə verilməsi, startapların

yaradılması, texnologiya transferi, nəşriyyat və digər xidmətlər daxil ola bilər. Xüsusilə universitet-biznes əməkdaşlığı bu istiqamətdə mühüm imkanlar yaradır [7]. Bu fəaliyyətin ən böyük üstünlüyü ondan ibarətdir ki, universitet özünün yaratdığı bilik və texnologiyadan əlavə gəlir əldə etməklə yanaşı, real iqtisadi sektora da töhfə verir. Məsələn, universitetdə aparılan tədqiqatın nəticəsi yeni texnologiyaya, patentə və ya kommersiya məhsuluna çevrilə bilər. Beləliklə, “elm → innovasiya → kommersiya gəliri” zənciri formalaşır. Lakin kommersiya fəaliyyətinin genişləndirilməsi müəyyən risklər də yaradır. Universitetin əsas missiyası təhsil və elmi fəaliyyət olduğundan, kommersiya maraqları akademik məqsədlərin qarşısına keçməməlidir. Eyni zamanda universitetin kommersiya fəaliyyətindən əldə etdiyi gəlirlərin şəffaf uçotu və səmərəli idarə olunması təmin edilməlidir.

Azərbaycan universitetləri üçün bu istiqamətin inkişafı xüsusilə əhəmiyyətlidir. Universitetlərin biznes sektoru ilə əlaqələrinin genişləndirilməsi, texnologiya transfer mərkəzlərinin yaradılması, elmi nəticələrin kommersiyalaşdırılması və universitet startaplarının dəstəklənməsi yeni və dayanıqlı gəlir mənbələrinin formalaşmasına şərait yarada bilər [8, s.102].

Tərəfdaşlıq və müqaviləli tədqiqatlar. Tərəfdaşlıq və müqaviləli tədqiqatlar universitetlərin əlavə maliyyə resursları əldə etməsinin və elmi fəaliyyətlərini real iqtisadi sektorla əlaqələndirməsinin mühüm vasitələrindən biridir. Bu modeldə universitetlər dövlət qurumları, şirkətlər, sənaye müəssisələri, beynəlxalq təşkilatlar və digər tərəfdaşlarla müqavilələr bağlayaraq onların konkret problemlərinin həlli üçün elmi-tədqiqat, ekspertiza, analitik və texnoloji xidmətlər göstərirlər.

Müqaviləli tədqiqatların əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, universitet elmi potensialını yalnız akademik nəticələrin əldə edilməsinə deyil, real sektorun ehtiyaclarının həllinə yönəldərək maliyyə gəliri əldə edir. Məsələn, şirkət yeni texnologiyanın hazırlanması, məhsulun sınaqdan keçirilməsi, bazar araşdırması, mühəndislik və ya analitik təhlilin aparılması üçün universitetlə müqavilə bağlaya bilər. Universitet isə bu layihəni öz professor-müəllim heyəti, tədqiqatçıları və laboratoriyalarının imkanları hesabına həyata keçirir.

Bu maliyyələşmə modeli “universitet-biznes-dövlət” əməkdaşlığının inkişafına da şərait yaradır. Universitet biznesin real problemlərini öyrənir, biznes elmi potensialdan yararlanır, dövlət isə innovasiya və texnoloji inkişafın sürətlənməsindən faydalanır. Eyni zamanda tələbələrin belə layihələrə cəlb edilməsi onların əmək bazarının real tələblərinə uyğun praktiki bacarıqlar əldə etməsinə imkan verir [9].

Lakin müqaviləli tədqiqatların inkişafı üçün universitetlərdə peşəkar layihə menecmenti, hüquqi və maliyyə mexanizmləri, intellektual mülkiyyətin qorunması və nəticələrin kommersiyalaşdırılması sistemi formalaşdırılmalıdır. Əks halda universitetin elmi potensialı olsa belə, onun biznes üçün cəlbədicə məhsul və xidmətə çevrilməsi çətinləşir.

Azərbaycan universitetləri üçün bu istiqamət xüsusilə perspektivlidir. Universitetlər şirkətlərin konkret texnoloji və elmi problemlərinin həllinə daha fəal cəlb olunduqca, həm əlavə maliyyə mənbəyi yaranır, həm də elmi fəaliyyətin iqtisadi faydası artır.

3. Universitetlərdə əsas maliyyə problemləri

Ali təhsil müəssisələrinin maliyyə dayanıqlılığı müasir təhsil siyasətinin ən mühüm məsələlərindən birinə çevrilmişdir. Universitetlərin qarşısında yalnız tələbələrə yüksək keyfiyyətli təhsil vermək və elmi tədqiqat aparmaq vəzifəsi dayanmır. Onlardan eyni zamanda müasir infrastruktur yaratmaq, rəqəmsal texnologiyalara investisiya qoymaq, yüksəkixtisaslı professor-müəllim heyətini saxlamaq, beynəlxalq rəqabət qabiliyyətini artırmaq, innovasiya yaratmaq və əmək bazarının dəyişən tələblərinə uyğunlaşmaq tələb olunur. Bu məqsədlərin hər biri isə əhəmiyyətli və davamlı maliyyə resursları tələb edir.

OECD-nin 2025-ci ildə dərc etdiyi The Financial Sustainability of Higher Education hesabatında ali təhsil müəssisələrinin maliyyə dayanıqlılığı qarşısında beş əsas çağırış göstərilir:

1. Dövlət subsidiyalarının real dəyərinin azalması,
2. Tələbə sayının və demoqrafik bazanın dəyişməsi,
3. Beynəlxalq tələbə axınlarında qeyri-sabitlik,
4. Elmi tədqiqatların tam iqtisadi xərclərinin maliyyə mənbələri hesabına ödənilməməsi,
5. Universitetlərin gəlirlər azaldıqda xərclərini sürətlə uyğunlaşdırma bilməməsi [10].

Bu problemlər bir-birindən təcrid olunmuş deyil. Əksinə, onlar qarşılıqlı şəkildə bir-birini gücləndirir. Məsələn, dövlət maliyyəsinin məhdudluğu universiteti təhsil haqlarından daha çox asılı vəziyyətə sala bilər; təhsil haqlarının artırılması isə sosial əlçatanlıq problemini yarada bilər. Tələbə sayının azalması gəlirləri aşağı saldıqda isə universitetin sabit əməkhaqqı və infrastruktur xərclərini azaltması çətinləşir. Buna görə universitet maliyyəsinə yalnız “nə qədər pul ayrılır?” sualı ilə yanaşmaq kifayət deyil. Əsas məsələ maliyyə mənbələrinin strukturu, xərclərin səmərəliliyi və universitetin uzunmüddətli maliyyə strategiyasıdır.

Azərbaycan qanunvericiliyində də dövlət və bələdiyyə təhsil müəssisələrinin maliyyələşmə mənbələri sırasında dövlət büdcəsi, ödənişli təhsil, qrantlar, ianələr, elmi-tədqiqat qrantları, müxtəlif xidmətlərdən əldə edilən gəlirlər və beynəlxalq layihələr üzrə vəsaitlər nəzərdə tutulur.

Bununla belə, dövlət büdcəsi bütün universitet ehtiyaclarını avtomatik olaraq qarşılaya bilən sonsuz maliyyə mənbəyi deyil. Dövlətin səhiyyə, sosial müdafiə, müdafiə, infrastruktur və digər sahələr üzrə maliyyə öhdəlikləri artdıqca ali təhsil üçün əlavə resursların ayrılması daha mürəkkəb olur. OECD qeyd edir ki, bir sıra ölkələrdə dövlət maliyyəsinin real dəyəri inflyasiya fonunda azalmış, eyni zamanda hökumətlərin digər prioritetlərə maliyyə ayırmaq ehtiyacı artmışdır.

Burada mühüm məsələ yalnız dövlət maliyyəsinin həcmi deyil, onun bölüşdürülmə mexanizmidir. Universitetlərə vəsait yalnız tələbə sayına görə ayrıldıqda keyfiyyət, elmi nəticələr, məzunların əmək bazarındakı nəticələri və innovasiya kimi göstəricilər kifayət qədər nəzərə alınmaya bilər. Əksinə, yalnız nəticəyə əsaslanan maliyyələşdirmə tətbiq edildikdə isə daha zəif başlanğıc mövqeyində olan universitetlərin maliyyə imkanlarının daha da məhdudlaşması riski yarana bilər.

Azərbaycan təcrübəsində dövlət sifarişi ilə kadr hazırlığının adambaşına maliyyələşdirilməsi mexanizmi tətbiq olunur. Bu baxımdan gələcək maliyyələşdirmə modelində həm resurs ehtiyaclarının, həm də təhsil və elmi fəaliyyətin nəticələrinin balanslaşdırılması mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Tələbə sayının və demoqrafik dəyişikliklərin təsiri. Universitetlərin maliyyə vəziyyəti tələbə sayı ilə birbaşa əlaqəlidir. Xüsusilə təhsil haqlarının universitet gəlirlərində mühüm yer tutduğu sistemlərdə tələbə sayının azalması birbaşa gəlir itkisinə səbəb olur. Dövlət maliyyəsinin tələbə sayına əsasən hesablandığı sistemlərdə isə bu təsir daha da güclənir.

Demoqrafik dəyişikliklər bu problemi uzunmüddətli xarakterə çevirə bilər. Gənclər kohortunun¹ azalması ali təhsilə potensial müraciət edənlərin sayını aşağı salır. OECD 2025-ci il hesabatında gənclər kohortlarının azalmasını ali təhsil müəssisələrinin maliyyə dayanıqlılığına təsir edən əsas amillərdən biri kimi göstərir. Lakin Azərbaycanın mövcud vəziyyətində tələbə sayının artımı da müşahidə olunur.

Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatına görə, 2025/2026-cı tədris ilinin əvvəlində ölkədə ali və tibb təhsili müəssisələrində ölkə vətəndaşı olan bakalavr, magistr və rezidentlərin sayı 261,6 min nəfər olmuş və əvvəlki tədris ili ilə müqayisədə 15,1 min nəfər və ya 6,1 faiz artmışdır [12].

Bu göstərici mühüm bir məqamı ortaya qoyur: tələbə sayının artması avtomatik olaraq universitetin maliyyə probleminin həll edilməsi demək deyil. Əgər tələbə sayının artımı ilə eyni vaxtda müəllim, auditoriya, yataqxana, laboratoriya, kitabxana, rəqəmsal platforma və digər xidmətlərə ehtiyac da artırsa, əlavə tələbələrədən əldə olunan gəlirin xərcləri tam kompensasiya edib-etmədiyi ayrıca hesablanmalıdır.

Deməli, universitet maliyyəsində əsas göstəricilərdən biri yalnız tələbə sayı deyil, bir tələbəyə düşən real maliyyə xərci və bu xərcin hansı mənbədən qarşılandığıdır.

Təhsil haqlarından həddindən artıq asılılıq. Təhsil haqları universitetlərin ən mühüm qeyri-büdcə gəlir mənbələrindən biridir. Xüsusilə özəl universitetlər üçün bu gəlir mənbəyi həyati əhəmiyyət daşıya bilər. OECD məlumatlarına görə, özəl ali təhsil müəssisələri dövlət maliyyəsindən daha az istifadə etdikləri üçün ümumiyyətlə təhsil haqlarına daha çox söykənirlər.

¹Kohort (statistika) - Statistika, əsasən tədqiqat və analizlərdə istifadə olunan, müəyyən bir dövr ərzində və ya müəyyən xüsusiyyətlərə malik olan fərdlərdən ibarət qrup. Kohortlar sosial və iqtisadi davranışları, işə qəbul edilənlərin iş təcrübələrini və ya təhsildəki dəyişiklikləri araşdırmaq üçün istifadə olunur. Bu analizlər, fərqli sosial və iqtisadi qrupların davranışlarını müqayisə etməyə imkan verir.

Təhsil haqqına həddindən artıq bağlılıq isə ikiqat risk yaradır. Bir tərəfdən, tələbə sayının azalması universitet gəlirlərini azaldır. Digər tərəfdən, gəlir itkisini kompensasiya etmək üçün təhsil haqlarının artırılması tələbələrə və ailələrin maliyyə yükünü yüksəldə bilər.

Bu, ali təhsilin sosial funksiyası ilə maliyyə funksiyası arasında ziddiyyət yaradır. Universitet daha çox gəlir əldə etmək üçün qiymətləri artırıqda aşağı və orta gəlirli ailələrdən olan gənclərin ali təhsilə çıxış imkanları zəifləyə bilər. OECD də ali təhsilin maliyyələşdirilməsində əsas siyasi dilemmənin resursların yetərliyi ilə bərabər çıxış imkanlarının qorunması arasında balans yaratmaq olduğunu vurğulayır.

Azərbaycanın ali təhsil sistemində də ödənişli təhsilin əhəmiyyətli çəkisi vardır. Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatına əsasən, 2025-ci ildə bakalavriat və əsas tibb təhsilinə qəbul olunanların 49,1 faizi ödənişli əsaslarla qəbul edilmiş, həmin ödənişli tələbələrin 74,4 faizi dövlət ali təhsil müəssisələrinin payına düşmüşdür.

Bu göstəricilər təhsil haqlarının universitet maliyyəsində əhəmiyyətli rolunu göstərməklə yanaşı, gəlirlərin diversifikasiyasının zəruriliyini də ortaya qoyur.

Əməkhaqqı və inzibati xərclərin artması. Universitetlərin xərc strukturunda əməkhaqqı xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Universitetin əsas resursu insan kapitalıdır və yüksək ixtisaslı professor, müəllim, tədqiqatçı və inzibati heyətin saxlanması əhəmiyyətli maliyyə tələb edir.

Digər tərəfdən, universitetlərin fəaliyyətinin mürəkkəbləşməsi inzibati xərclərin də artmasına səbəb olur. Maliyyə, insan resursları, beynəlxalq əlaqələr, informasiya texnologiyaları, keyfiyyət təminatı, hüquq, layihə idarəetməsi və digər funksiyalar müasir universitet üçün zəruri strukturlara çevrilmişdir.

Problem o zaman yaranır ki, gəlirlər çevik şəkildə dəyişə bildiyi halda əməkhaqqı və digər sabit xərclər sürətlə azaldıla bilmir. OECD-nin araşdırması universitetlərin maliyyə dayanıqlığı qarşısında məhz bu struktur probleminə diqqət çəkir: ali təhsil müəssisələrinin xərclərində bahalı infrastruktur, işçilərlə bağlı uzunmüddətli öhdəliklər və tez dəyişdirilməsi mümkün olmayan təhsil proqramları kimi yüksək sabit xərclər mühüm yer tutur [11].

Bu səbəbdən universitet rəhbərliyi əməkhaqqının artırılması ilə maliyyə dayanıqlığı arasında mexaniki seçim etməməlidir. Əksinə, əsas məqsəd yüksək məhsuldarlığı və akademik keyfiyyəti qorumaqla insan kapitalına investisiyanın optimallaşdırılması olmalıdır.

İnfrastruktur və texnologiyaya böyük investisiya ehtiyacı. Müasir universitetin maliyyə ehtiyaclarının mühüm hissəsi fiziki və rəqəmsal infrastrukturla bağlıdır. Auditoriyalar, laboratoriyalar, kitabxanalar, tələbə yataqxanaları, elmi mərkəzlər, informasiya sistemləri, yüksək sürətli internet, kibertəhlükəsizlik və süni intellekt əsaslı texnologiyalar davamlı investisiya tələb edir.

İnfrastrukturun maliyyələşdirilməsi xüsusilə çətindir, çünki bu xərclərin bir hissəsi birdəfəlik deyil, uzunmüddətli xarakter daşıyır. Avadanlığın alınmasından sonra onun texniki xidməti, yenilənməsi və istismarı üçün də vəsait tələb olunur. Əgər universitet yeni laboratoriya

yaradır, lakin sonrakı illərdə avadanlığın yenilənməsinə və mütəxəssislərin hazırlanmasına maliyyə ayırmırsa, ilkin investisiya gözlənilən nəticəni verməyə bilər.

OECD-nin 2025-ci il hesabatında bir sıra ölkələrdə kapital xərclərinin təxirə salınmasının ali təhsil infrastrukturunda yığılan investisiya ehtiyacını artırdığı göstərilir.

Azərbaycanın ali təhsil siyasətində də maddi-texniki bazanın inkişafı maliyyələşmə mexanizmlərinin tərkib hissəsidir. Məsələn, yeni məzmunlu SABAH proqramının genişləndirilməsi ilə bağlı 2024-cü il sərəncamında yeni təhsil proqramlarının hazırlanması, tədris infrastrukturunu və maddi-texniki bazanın formalaşdırılması üçün maliyyə ehtiyaclarının nəzərə alınması nəzərdə tutulmuşdur [13].

Elmi-tədqiqat fəaliyyətinin kifayət qədər maliyyələşməməsi. Universitetin yalnız tədris müəssisəsi kimi qəbul edilməsi onun əsas funksiyalarından birini - elmi tədqiqatı - kölgədə qoya bilər. Halbuki müasir universitetin rəqabət qabiliyyəti onun elmi məhsuldarlığı, patentləri, texnologiyaları, beynəlxalq layihələri, elmi nəşrləri və sənaye ilə əməkdaşlığı ilə də ölçülür.

Elmi tədqiqatların maliyyələşdirilməsində xüsusi problem ondan ibarətdir ki, tədqiqatın iqtisadi dəyərinin formalaşması uzun zaman tələb edə bilər. Laboratoriyanın yaradılması, avadanlığın alınması, tədqiqatçıların əməkhaqqı, məlumat bazalarına çıxış və beynəlxalq əməkdaşlıq böyük ilkin xərclər yaradır. Tədqiqat nəticəsinin isə dərhal kommersiya gəlirinə çevrilməsi mümkün olmaya bilər.

OECD hesab edir ki, bir çox sistemlərdə universitet tədqiqatlarına ayrılan rəqabətli maliyyə vəsaiti tədqiqatın tam iqtisadi xərclərini ödəmir. Bu halda universitetlər tədqiqat fəaliyyətini digər gəlir mənbələri hesabına subsidiya etməyə məcbur qalırlar [10].

Azərbaycan qanunvericiliyində müsabiqə əsasında dövlət elmi-tədqiqat qrantlarının, beynəlxalq qrantların və müxtəlif layihə maliyyələşmələrinin universitetlərin maliyyə mənbələri sırasında nəzərdə tutulması bu sahənin institusional əhəmiyyətini göstərir.

Burada əsas məsələ qrantların sayını artırmaqla kifayətlənmək deyil. Universitetlərdə tədqiqatın tam maya dəyərinin hesablanması, layihə idarəetməsi və nəticələrin kommersiyalaşdırılması mexanizmləri də inkişaf etdirilməlidir.

Azərbaycanda elmi fəaliyyətin qrant maliyyələşdirilməsi elmi tədqiqatların dövlət tərəfindən müsabiqə və rəqabət prinsipləri əsasında maliyyələşdirilməsi mexanizmi olmaqla, elmi potensialın inkişafına, tədqiqatların səmərəliliyinin artırılmasına və alimlərin rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəldilməsinə xidmət edir. Bu mexanizm elmi tədqiqatların keyfiyyətinin və səmərəliliyinin yüksəldilməsinə, elmi və elmi-texniki potensialın inkişafına, habelə elmi müəssisələrin, ali təhsil müəssisələrinin, alim və tədqiqatçıların rəqabətqabiliyyətliliyinin gücləndirilməsinə yönəlmişdir [14].

Xarici maliyyə mənbələrinə çıxış. Maliyyə mənbələrinin diversifikasiyası universitetin dayanıqlılığının əsas şərtlərindən biridir. Lakin bütün universitetlərin beynəlxalq

fondlara, qrant proqramlarına, xarici tədqiqat şəbəkələrinə və beynəlxalq donor təşkilatlarına çıxışı eyni səviyyədə deyil.

Xarici maliyyə mənbələrindən istifadə üçün universitetin beynəlxalq layihə yazmaq, tərəfdaş tapmaq, büdcə hazırlamaq, layihəni idarə etmək və donor qarşısında hesabat vermək imkanları olmalıdır. Bu baxımdan beynəlxalqlaşma yalnız tələbə və müəllim mübadiləsi deyil, eyni zamanda maliyyə və layihə idarəetmə kompetensiyası məsələsidir.

Azərbaycan qanunvericiliyində universitetlərin beynəlxalq əməkdaşlıq nəticəsində qrant və digər vəsaitlər əldə etməsi maliyyələşmə mənbəyi kimi ayrıca nəzərdə tutulur. Məsələn, 2025-2026-cı tədris ili üçün “Heydər Əliyev adına Beynəlxalq Təhsil Qrantı” proqramı çərçivəsində 51 ölkədən 100 nəfər Azərbaycanın 9 ali təhsil müəssisəsində təhsil almaq hüququ qazanmışdır. Bu cür proqramlar universitetlərin beynəlxalq əlaqələrini genişləndirsə də, maliyyə dayanıqlılığı baxımından əsas məqsəd yalnız xaricdən vəsait almaq deyil, davamlı beynəlxalq layihə portfeli yaratmaqdır.

Maliyyə idarəetməsində səmərə problemləri. Universitetin maliyyə problemi həmişə vəsaitin azlığı ilə izah edilə bilməz. Bəzi hallarda mövcud resursların səmərəsiz bölüşdürülməsi, prioritetlərin düzgün müəyyən edilməməsi, zəif maliyyə planlaşdırması və nəticələrin ölçülməməsi də maliyyə çatışmazlığını dərinləşdirir.

Maliyyə idarəetməsində əsas problemlərdən biri büdcənin yalnız birillik xərclər planı kimi qəbul edilməsidir. Halbuki universitetin maliyyə strategiyası ən azı orta və uzunmüddətli perspektivi əhatə etməlidir. Universitet bilməlidir ki, gələcək illərdə tələbə sayı necə dəyişə bilər, hansı proqramlara tələbat azalacaq, hansı laboratoriyalara investisiya lazım olacaq, professor-müəllim heyətinin yaş strukturu necədir və pensiyaya çıxacaq əməkdaşların yerinə yeni kadrların hazırlanması üçün nə qədər resurs tələb olunacaq.

Digər mühüm məsələ xərclərin nəticələrlə əlaqələndirilməsidir. Məsələn, müəyyən bir fakültəyə böyük vəsait ayrılırsa, həmin vəsaitin tələbə nailiyyətlərinə, elmi nəticələrə, məzunların məşğulluğuna və ya beynəlxalq göstəricilərə necə təsir etdiyi ölçülməlidir.

OECD də gəlir mənbələrinin diversifikasiyasının vacib olduğunu, lakin onun təkbaşına maliyyə dayanıqlılığını təmin etmədiyini vurğulayır. Səmərəlilik tədbirləri və strateji maliyyə planlaşdırması da eyni dərəcədə vacibdir.

Bu baxımdan universitet maliyyəsində “çox pul xərcləmək” ilə “düzgün pul xərcləmək” arasında ciddi fərq vardır.

Universitetlərin maliyyə problemlərini ayrı-ayrı problemlər kimi nəzərdən keçirmək metodoloji baxımdan kifayət deyil. Onlar vahid maliyyə sistemi daxilində bir-birinə bağlıdır.

Bu baxımdan maliyyə siyasəti universitetin akademik siyasətindən ayrı düşünülməməlidir.

4. Müzakirə

Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, ali təhsilin dövlət maliyyələşdirilməsi məsələsinə yalnız büdcə vəsaitlərinin həcmnin artırılması prizmasından yanaşmaq kifayət etmir. Müasir

ali təhsil sistemində əsas məsələ dövlət tərəfindən ayrılan maliyyə resurslarının hansı mexanizmlə bölüşdürülməsi, bu resursların hansı nəticələri yaratması və universitetlərin həmin vəsaitlərdən istifadə etmək imkanlarının hansı səviyyədə muxtar olmasıdır. Bu baxımdan maliyyələşdirmə mexanizmi sadəcə texniki resurs bölgüsü aləti deyil, universitetlərin institusional davranışını, prioritetlərini və inkişaf istiqamətlərini formalaşdıran mühüm iqtisadi stimuldur. Məqalədə aparılan təhlil də göstərir ki, maliyyələşdirmə mexanizminin seçimi universitetlərin yalnız cari fəaliyyətinə deyil, onların uzunmüddətli akademik, elmi və innovasiya potensialına təsir göstərir.

Ali təhsil sistemində tətbiq olunan üç əsas maliyyələşdirmə mexanizmi - formul əsaslı, nəticəyə əsaslanan və danışıqlar əsasında maliyyələşdirmə - müxtəlif üstünlüklər və məhdudiyyətlərə malikdir.

Formul əsaslı maliyyələşdirmənin əsas üstünlüyü maliyyə bölgüsündə şəffaflığın, proqnozlaşdırıla bilənliyin və müəyyən obyektivliyin təmin edilməsidir. Tələbə sayı, professor-müəllim heyətinin göstəriciləri və digər ölçülə bilən parametrlər əsasında vəsaitlərin müəyyənəşdirilməsi universitetlər üçün maliyyə planlaşdırmasını asanlaşdırır. Bununla belə, yalnız kəmiyyət göstəricilərinə əsaslanan formul universitetlərin keyfiyyət, elmi məhsuldarlıq, məzunların məşğulluğu və innovasiya kimi nəticələrini adekvat şəkildə nəzərə almaya bilər.

Nəticəyə əsaslanan maliyyələşdirmə bu məhdudiyyəti müəyyən dərəcədə aradan qaldırmağa imkan verir. Bu modeldə maliyyə resursları əvvəlcədən müəyyən edilmiş performans göstəricilərinin əldə olunması ilə əlaqələndirilir. Belə yanaşma universitetləri daha yüksək akademik və elmi nəticələr əldə etməyə, resurslardan səmərəli istifadə etməyə və institusional məqsədləri konkret ölçülə bilən nəticələrlə əlaqələndirməyə təşviq edir. Lakin nəticəyə əsaslanan maliyyələşdirmənin həddindən artıq tətbiqi də müəyyən risklər yaradır. Xüsusilə başlanğıc resursları və institusional imkanları zəif olan universitetlərin yüksək nəticə göstərən və daha güclü maliyyə bazasına malik universitetlərlə eyni meyarlar əsasında qiymətləndirilməsi maliyyə bərabərsizliyini dərinləşdirə bilər.

Danışıqlar əsasında maliyyələşdirmə isə dövlət və universitet arasında institusional xüsusiyyətləri, strateji prioritetləri və konkret inkişaf ehtiyaclarını nəzərə alan daha çevik münasibətlərin qurulmasına imkan yaradır. Bu model xüsusilə böyük infrastruktur layihələri, elmi-tədqiqat proqramları və universitetin spesifik inkişaf istiqamətləri üçün əhəmiyyətli ola bilər. Bununla yanaşı, danışıqlar modelinin şəffaflıq, obyektivlik və müqayisə ediləbilənlik baxımından müəyyən riskləri mövcuddur. Buna görə də belə maliyyələşdirmənin aydın meyarlar, hesabatlılıq və institusional nəzarət mexanizmləri ilə tamamlanması vacibdir.

Tədqiqatın mühüm nəticələrindən biri maliyyələşdirmə mexanizmlərinin alternativ deyil, tamamlayıcı alətlər kimi nəzərdən keçirilməsinin zəruriliyidir. Ali təhsilin çoxfunksiyalı xarakteri - tədris, elmi-tədqiqat, innovasiya, sosial əlçatanlıq və insan kapitalının inkişafı - bütün məqsədlərin vahid maliyyələşdirmə mexanizmi vasitəsilə optimal şəkildə təmin edilməsini çətinləşdirir. Buna görə daha rəasional yanaşma baz maliyyələşdirməsini formul

prinsipi ilə, əlavə maliyyələşdirməni isə nəticə göstəriciləri və strateji prioritetlərlə əlaqələndirən integrasiya olunmuş modelin formalaşdırılmasıdır.

Azərbaycan ali təhsil sistemi baxımından bu məsələ xüsusi aktualıq daşıyır. Tədqiqat materiallarında dövlət sifarişi ilə kadr hazırlığında adambaşına maliyyələşdirmə mexanizminin tətbiq olunduğu qeyd edilir. Eyni zamanda ölkədə ali təhsil alanların sayının artması müşahidə olunur. 2025/2026-cı tədris ilinin əvvəlində ali və tibb təhsili müəssisələrində Azərbaycan vətəndaşı olan bakalavr, magistr və rezidentlərin sayı 261,6 min nəfərə çatmış və əvvəlki tədris ili ilə müqayisədə 6,1 faiz artmışdır. Bu artım dövlət maliyyələşdirilməsi modelinin yalnız tələbə sayının dəyişməsinə deyil, bir tələbəyə düşən real xərcə və həmin xərcin keyfiyyətli təhsil infrastrukturunu təmin etmək qabiliyyətinə də həssas olmasını tələb edir.

Digər tərəfdən, Azərbaycan ali təhsil sistemində ödənişli təhsilin əhəmiyyətli çəkisi universitetlərin maliyyə modelində təhsil haqlarının rolunu artırır. 2025-ci ildə bakalavriat və əsas tibb təhsilinə qəbul olunanların 49,1 faizinin ödənişli əsaslarla qəbul edilməsi təhsil haqlarının universitetlərin gəlir strukturunda mühüm yer tutduğunu göstərir. Lakin bu vəziyyət maliyyə dayanıqlılığı ilə sosial əlçatanlıq arasında potensial ziddiyyət yaradır. Təhsil haqlarından asılılığın artması universitet üçün əlavə maliyyə resursu yaratsa da, həmin mexanizmin həddindən artıq genişlənməsi aşağı və orta gəlirli ailələrdən olan gənclərin ali təhsilə çıxış imkanlarına mənfi təsir göstərə bilər. Buna görə dövlət maliyyələşdirməsinin əsas funksiyalarından biri yalnız universitetlərin maliyyə ehtiyaclarının ödənilməsi deyil, həm də ali təhsildə sosial ədalətin və bərabər çıxış imkanlarının qorunması olmalıdır.

Müzakirənin digər mühüm istiqaməti maliyyə mənbələrinin diversifikasiyası ilə bağlıdır. Tədqiqat göstərir ki, universitetlərin uzunmüddətli maliyyə dayanıqlılığı yalnız dövlət büdcəsinə və təhsil haqlarına əsaslanan model üzərində qurulmamalıdır. Elmi-tədqiqat qrantları, beynəlxalq layihələr, müqaviləli tədqiqatlar, universitet-biznes əməkdaşlığı, ianələr, endowment fondları və kommersiya fəaliyyəti universitetlərin maliyyə bazasının genişləndirilməsi baxımından mühüm potensiala malikdir. Lakin diversifikasiya özü-özlüyündə maliyyə dayanıqlılığı yaratmır. Əsas məsələ müxtəlif mənbələrdən əldə edilən resursların strateji məqsədlərə uyğun idarə olunması və onların uzunmüddətli institusional nəticələrə çevrilməsidir.

Xüsusilə elmi-tədqiqat fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsi bu kontekstdə ayrıca əhəmiyyət daşıyır. Qrant maliyyələşdirilməsi universitetlərin elmi potensialının inkişafına, beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə və yeni bilik və texnologiyaların yaradılmasına imkan verir. Bununla belə, tədqiqat fəaliyyətinin nəticələrinin formalaşması çox vaxt uzunmüddətli xarakter daşıdığından onun maliyyələşdirilməsi yalnız qısa müddətli nəticə göstəriciləri ilə məhdudlaşdırılmamalıdır.

Universitetlərə daha geniş maliyyə sərbəstliyinin verilməsi onların resurslardan daha çevik istifadə etməsinə, strateji prioritetləri müstəqil müəyyənləşdirməsinə və yeni gəlir mənbələri yaratmasına şərait yarada bilər. Lakin, maliyyə muxtariyyəti ilə yanaşı daxili audit, şəffaf büdcə prosedurları, risklərin idarə edilməsi, nəticələrin ölçülməsi və ictimai hesabatlılıq

mexanizmlərinin gücləndirilməsi zəruridir. Bu baxımdan “muxtariyyət-məsuliyyət” balansı ali təhsil maliyyə siyasətinin əsas institusional prinsiplərindən biri kimi qiymətləndirilə bilər.

Nəticələr həmçinin göstərir ki, universitetlərin maliyyə dayanıqlılığı yalnız gəlirlərin artırılması problemi deyil. Universitetin maliyyə vəziyyəti gəlirlərin strukturu, xərclərin çevikliyi, uzunmüddətli investisiya ehtiyacları, insan kapitalına çəkilən xərclər, infrastrukturun saxlanılması və elmi fəaliyyətin maliyyələşdirilməsi ilə birlikdə qiymətləndirilməlidir. Xüsusilə əməkhaqqı və infrastruktur kimi sabit xərclərin yüksək olması gəlirlərdə baş verən dəyişikliklərə universitetlərin sürətli reaksiya verməsini məhdudlaşdırır. Buna görə maliyyə planlaşdırılması yalnız cari büdcə dövrünü deyil, orta və uzunmüddətli institusional inkişaf perspektivlərini əhatə etməlidir.

Beləliklə, tədqiqatın müzakirə edilən nəticələri göstərir ki, Azərbaycan ali təhsil sistemi üçün daha səmərəli dövlət maliyyələşdirmə modelinin formalaşdırılması üç əsas prinsipi uzlaşdırmalıdır: resursların yetərliyi, nəticəlilik və sosial ədalət. Bu prinsiplərə maliyyə diversifikasiyası və institusional muxtariyyət əlavə edildikdə daha dayanıqlı maliyyə modeli formalaşdırmaq mümkündür. Dövlət maliyyəsi universitetlərin əsas ictimai funksiyalarının təmin edilməsinə xidmət etməli, lakin maliyyə bölgüsü yalnız kəmiyyət göstəricilərinə əsaslanmamalıdır. Eyni zamanda nəticəyə əsaslanan komponent universitetləri keyfiyyət, elmi məhsuldarlıq, məzunların məşğulluğu və innovasiya baxımından daha yüksək nəticələrə təşviq etməli, lakin zəif başlanğıc mövqeyində olan universitetlərin sistemdən kənarlaşmasına səbəb olmamalıdır.

Bu baxımdan Azərbaycan üçün optimal yanaşma formul, nəticə və strateji danışıqlar elementlərini birləşdirən qarışıq maliyyələşdirmə modelinin mərhələli şəkildə inkişaf etdirilməsi hesab edilə bilər. Belə modeldə formul əsaslı maliyyələşdirmə universitetin baza resurs ehtiyaclarını, nəticəyə əsaslanan komponent keyfiyyət və performans göstəricilərini, danışıqlar əsasında maliyyələşdirmə isə xüsusi strateji layihələri və institusional prioritetləri nəzərə ala bilər. Bu yanaşma maliyyə resurslarının daha rəasional bölüşdürülməsinə, universitetlərin institusional məsuliyyətinin artırılmasına və dövlət vəsaitlərinin real akademik, elmi və sosial nəticələrə çevrilməsinə imkan yarada bilər.

Nəticə. Universitetlərdə maliyyə problemləri çoxölçülü və sistemli xarakter daşıyır. Dövlət maliyyəsinin məhdudluğu, tələbə sayının və demografik strukturun dəyişməsi, təhsil haqlarından asılılıq, əməkhaqqı və inzibati xərclərin artması, infrastruktur və texnologiyaya investisiya ehtiyacı, elmi tədqiqatların maliyyələşdirilməsində çatışmazlıqlar, beynəlxalq maliyyə mənbələrinə çıxışın məhdudluğu və maliyyə idarəetməsində səmərəsizlik bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan problemlərdir.

Bu problemlərin həlli üçün yalnız universitetlərə daha çox vəsait ayırmaq kifayət deyil. Maliyyələşmə modelinin özünün təkmilləşdirilməsi tələb olunur. Dövlət maliyyəsi universitetlərin əsas missiyalarını təmin etməli, lakin universitetlərin gəlir strukturu dövlət büdcəsindən və təhsil haqlarından tam asılı olmamalıdır. Elmi qrantlar, beynəlxalq layihələr,

müqaviləli tədqiqatlar, biznes əməkdaşlığı, ianələr, endowment fondları və kommersiya fəaliyyətləri əlavə gəlir mənbələri kimi inkişaf etdirilməlidir.

Eyni zamanda maliyyə muxtariyyəti maliyyə məsuliyyəti ilə tamamlanmalıdır. Universitet rəhbərliyinə daha çox maliyyə çevikliyi verilsə, bunun qarşılığında şəffaf büdcə, daxili audit, nəticəyə əsaslanan maliyyələşmə, risklərin idarə edilməsi və ictimai hesabatlılıq mexanizmləri gücləndirilməlidir.

Əsas nəticə bundan ibarətdir ki, universitetin maliyyə dayanıqlılığı yalnız gəlirlərin artırılması məsələsi deyil. Bu, gəlirlərin diversifikasiyası + xərclərin səmərəli idarə edilməsi + uzunmüddətli investisiya + akademik keyfiyyət + institusional şəffaflıq arasında düzgün balansın yaradılmasıdır.

Müasir universitet üçün maliyyə siyasətinin əsas prinsipi belə ifadə edilə bilər: universitet nə qədər çox vəsait əldə etməsindən daha çox, əldə etdiyi vəsaiti nə dərəcədə davamlı akademik, elmi və sosial nəticəyə çevirə bilməsi ilə qiymətləndirilməlidir.

Ədəbiyyat

1. Mamedov Z.F., Mirzayev M.R. (2020), Reforming university finance: Emerging trends, challenges and prospects. In Proceedings of the 55th International Scientific Conference on Economic and Social Development, 699-705.
2. Тенденции развития высшего образования в мире и в России: Аналитический доклад дайджест Научно-исследовательского института развития образования (2021), Москва: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 14.
3. Кузьминов Я.И., Юдкевич М.М. (2021), Университеты в России: Как Это Работает. Москва, 2021.
4. Аташов Б.Х. (2023), Новый приоритет государственной научной политики Азербайджана: Развитие научной деятельности в университетах. Экономика и Управление, No.9, 1030-1040. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-9-1030-1040>
5. Мамедов З.Ф., Казымов М. (2025), Оценка научной деятельности: Международный опыт и национальные подходы. Информация и Инновации, No.3, 59-73. <https://doi.org/10.31432/1994-2443.2025.16>
6. Altalibi G.M. (2024), Financial sustainability in higher education institutions: Accounting perspective. Educational Administration: Theory and Practice, Vol.30, No.5, 1421-1426. <https://kuey.net/index.php/kuey/article/view/3102/1978>
7. Дремова О.В., Щеглова И.А. (2022), Третья миссия университетов в России: Тренд на (не) коммерциализацию?. Университетское Управление: Практика и Анализ, No.2, 27-37. <https://doi.org/10.15826/umpa.2022.02.010>
8. Mamedov Z.F., Bayramova Kh. (2020), University development strategies: Commercialization and responses to new challenges. In Economic and Social Development, International Scientific Conference on Economic and Social Development, Vol.60, 101.

9. Zeng T., Acuna D.E. (2024), GotFunding: A grant recommendation system based on scientific articles. <https://arxiv.org/abs/2405.12840>
10. OECD (2025), The financial sustainability of higher education: Insights from policy in OECD countries. https://www.oecd.org/en/publications/the-financial-sustainability-of-higher-education_f544ccfe-en.html
11. Гохберг Л.М. (2024), Будущее Мировой Науки. Москва, 311.
12. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi (2026), Təhsil sahəsi üzrə statistik göstəricilər. Bakı. <https://stat.gov.az/>
13. Ali təhsildə yeni məzmunlu təhsil proqramlarının əhatə dairəsinin genişləndirilməsi və maliyyələşdirilməsi barədə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı. <https://e-qanun.az/framework/58250>
14. Elmi fəaliyyətin qrant maliyyələşdirilməsi üzrə müsabiqələrin keçirilməsi qaydası. <https://e-qanun.az/framework/36651>