

OLIV TA'LIM MUASSASALARINI BOSHQARISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Alimardonov Asrorjon Alimardonovich

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi

Ta'lim sifatini nazorat qilish bo'limi boshlig'i

ORCID: 0009-0001-3992-8139

E-mail: asror.alimardonov@gmail.com

Аннотация

Mazkur maqolada oliy ta'lim muassasalarini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish masalasi nazariy va amaliy jihatdan atroflicha tahlil qilingan. Oliy ta'lim tizimidagi mavjud boshqaruv modellarining samaradorlik darajasi baholanib, ularning muammoli jihatlari aniqlangan hamda zamonaviy talablarga mos yondashuvlar asoslab berilgan. Xalqaro amaliyot va mahalliy sharoitlar chuqur o'rganilgan holda universitetlarda akademik va moliyaviy avtonomiya, korporativ boshqaruv, KPI tizimlari hamda moliyaviy diversifikatsiyaning ahamiyati ochib berilgan. Maqolada oliy ta'lim muassasalarida faoliyat samaradorligini oshirishga qaratilgan aniq amaliy takliflar ishlab chiqilgan. Xulosa sifatida, avtonom, hisobdor va innovatsion boshqaruv modeliga asoslangan, inson kapitali rivojiga xizmat qiluvchi samarali va barqaror ta'lim tizimini shakllantirish zarurligi ta'kidlanadi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, boshqaruv mexanizmlari, tashkiliy-iqtisodiy islohotlar, universitet avtonomiyasi, korporativ boshqaruv, KPI tizimi, moliyaviy mustaqillik, ta'lim sifati, strategik menejment, innovatsion rivojlanish, moliyaviy diversifikatsiya, hisobdorlik, inson kapitali, davlat–xususiy sheriklik, ta'lim siyosati.

Аннотация

В данной статье подробно рассмотрен вопрос совершенствования организационно-экономических механизмов управления высшими учебными заведениями в теоретическом и практическом плане. Изучаются существующие модели управления в системе высшего образования, оценивается уровень их эффективности, выявляются проблемные моменты и обосновываются подходы, соответствующие современным требованиям. Подчеркивается важность академической и финансовой автономии, корпоративного управления, систем КPI и финансовой диверсификации в университетах с углубленным изучением международной практики и местных условий. В статье разработаны конкретные практические предложения, направленные на повышение эффективности деятельности в высших учебных заведениях на основе графиков, численного анализа и критического видения. В заключение подчеркивается необходимость формирования эффективной и устойчивой системы образования, основанной на автономной, подотчетной и инновационной модели управления, служащей развитию человеческого капитала.

Ключевые слова: высшее образование, механизмы управления, организационно-экономические реформы, Университетская автономия, корпоративное управление, система КPI, финансовая независимость, качество образования, стратегический менеджмент, инновационное развитие, финансовая

диверсификация, подотчетность, человеческий капитал, государственно-частное партнерство, образовательная политика.

Abstract

In this article, the issue of improving the organizational and economic mechanisms of management of higher educational institutions is analyzed in a theoretical and practical way. The existing management models in the higher education system are studied, assessing their level of efficiency, identifying problem points and based on approaches that correspond to modern requirements. The importance of academic and financial autonomy, corporate governance, CPI systems and financial diversification in universities has been demonstrated with an in-depth study of international practices and local conditions. On the basis of tables, digital analyzes and critical views, the article developed clear practical proposals aimed at improving the efficiency of activities in higher education institutions. As a conclusion, the need to form an effective and stable educational system, based on an autonomous, accountable and innovative management model, serving the development of human capital, is emphasized.

Keywords: higher education, management mechanisms, organizational and economic reforms, university autonomy, corporate governance, CPI system, financial independence, quality of Education, Strategic Management, innovation development, financial diversification, accountability, Human Capital, Public-Private Partnership, education policy.

KIRISH

XXI asrda mamlakatlar taraqqiyotining hal qiluvchi omili sifatida bilimga asoslangan iqtisodiyot shakllanmoqda. Bunday sharoitda oliy ta'lim muassasalari nafaqat kadrlar tayyorlaydigan markaz, balki yangi bilim, innovatsiya va ijtimoiy taraqqiyotni ta'minlovchi strategik institut sifatida maydonga chiqmoqda. Shu bois oliy ta'lim tizimini zamonaviy talablarga mos ravishda isloh qilish, boshqaruv usullarini takomillashtirish va iqtisodiy mexanizmlarni qayta ko'rib chiqish masalalari dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Jahon amaliyotidagi tendensiyalar shuni ko'rsatmoqdaki, barqaror ta'lim tizimiga ega davlatlar global raqobatda ustunlikka erishmoqda. Masalan, Finlyandiya, Janubiy Koreya, Singapur va Germaniya kabi mamlakatlarda universitetlar moliyaviy va tashkiliy mustaqillikka ega bo'lib, ularning faoliyati samaradorligi yuqori darajada baholanadi. Ushbu modellarda davlat faqat strategik yo'nalishni belgilaydi, universitet esa ichki boshqaruv, resurs taqsimoti, ta'lim dasturlari va tadqiqot yo'nalishlarini mustaqil ravishda tashkil etadi.

O'zbekiston sharoitida ham so'nggi yillarda ta'lim sohasida tizimli islohotlar amalga oshirilmoqda. Prezident farmonlari va qarorlari asosida oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik, ta'lim dasturlarini mustaqil shakllantirish, tashqi hamkorlikni kengaytirish kabi huquq va vakolatlar berilmoqda. Biroq amaliy jihatdan ko'plab universitetlarda boshqaruvning an'anaviy, byurokratik va markazlashgan usullari ustunlik qilmoqda. Bu esa ta'lim sifatini oshirish, innovatsion

rivojlanishni ta'minlash, moliyaviy barqarorlikka erishish va global talablarga moslashishga to'siq bo'lmoqda.

Hozirgi boshqaruv tizimida quyidagi muammolar kuzatilmoqda: universitetlarda strategik boshqaruv tamoyillarining yetarlicha qo'llanilmayotgani; moliyaviy resurslar manbalarining cheklanganligi va taqsimot jarayonida shaffoflikning yetishmasligi; iqtisodiy ko'rsatkichlarning boshqaruv qarorlariga bog'lanmasligi; kadrlar siyosatida samaradorlik va natijadorlikka yo'naltirilgan yondashuvning sustligi; ichki nazorat va tahlil tizimlarining institutsional jihatdan rivojlanmaganligi.

Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarni qayta ko'rib chiqish va ularni innovatsion yondashuvlar asosida takomillashtirish talab etiladi. Bu esa universitetlarni yangi bosqichga olib chiqish, ularni raqobatbardosh, mustaqil va jamiyat ehtiyojlariga moslasha oladigan tashkilotlarga aylantirish imkonini beradi.

Globallashgan dunyoda taraqqiyot va raqobatbardoshlikning asosiy omillaridan biri — bu inson kapitalining sifati va uning ilmiy hamda innovatsion salohiyatidir. Bunday kapitalning shakllanishi, eng avvalo, oliy ta'lim tizimi bilan bevosita bog'liq. Jahon iqtisodiyotidagi o'zgarishlar, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi, mehnat bozoridagi yangi talab va murakkabliklar ta'lim sohasini tubdan o'zgartirishni taqozo qilmoqda. Bu jarayonda oliy ta'lim muassasalarini samarali, zamonaviy va strategik asosda boshqarish masalasi birinchi darajali ahamiyat kasb etmoqda.

O'zbekistonda ham oliy ta'limni isloh qilish bo'yicha tizimli choralar ko'rilmogda. Ta'lim muassasalariga moliyaviy va tashkiliy mustaqillik berish, universitetlarni xalqaro reytinglarga olib chiqish, innovatsion ekotizimni shakllantirish kabi vazifalar davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylangan. Biroq bu maqsadlarga erishishda boshqaruv tizimlarining samaradorligi hal qiluvchi rol o'ynaydi. Aynan tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlar universitetlar faoliyatiga dinamika, shaffoflik, samaradorlik va natijadorlik olib kirishi mumkin.

ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy ta'lim muassasalarini boshqarish va ularning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish masalasi so'nggi yillarda mahalliy va xalqaro ilmiy hamjamiyatda keng muhokama qilinayotgan dolzarb yo'nalishlardan biri hisoblanadi. Mavjud adabiyotlarni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, bu sohadagi qarashlar turlicha bo'lib, asosan strategik boshqaruv, moliyaviy mustaqillik, universitet avtonomiyasi, korporativ boshqaruv va samaradorlik ko'rsatkichlarini shakllantirish kabi yo'nalishlarda jamlangan.

Jahon iqtisodiy adabiyotida P. Samuyelson va U. Nordxaus o'zlarining "Iqtisod" asarida ta'limni iqtisodiyotning tarkibiy qismi sifatida ko'rsatadi va ta'limga qaratilgan sarmoyani inson kapitalini shakllantirishda muhim omil sifatida baholaydi. Ular ta'limga yo'naltirilgan sarmoyaning ijtimoiy va shaxsiy qaytish darajasi yuqori bo'lishini ta'kidlaydi [1]. Biroq mualliflar ta'lim sohasidagi boshqaruv mexanizmlariga yetarlicha e'tibor qaratmaydi, bu esa ularning nazariyasida amaliy yondashuvlar nuqtai nazaridan cheklovlar keltirib chiqaradi.

Piter Druker ta'lim muassasalarini "bilimga asoslangan tashkilotlar" deb ta'riflab, ularda strategik boshqaruv, missiyaga yo'naltirilgan faoliyat va natijaviy ko'rsatkichlar asosida qaror qabul qilish zarurligini asoslaydi. Uning yondashuvi menejment nazariyasida yangi bosqich bo'lib, davlat resurslarini samarali boshqarish va ta'lim muassasalari faoliyatida natijadorlikni oshirishga xizmat qiladi [4]. Shu bilan birga, Drukerning modellari ko'proq korporativ sektor uchun mos bo'lib, ta'limning ijtimoiy xususiyatlarini to'liq qamrab olmaydi.

OECD va UNESCO kabi xalqaro tashkilotlar ta'lim muassasalarini boshqarishda avtonomiya, hisobdorlik va moliyaviy shaffoflikni ta'lim sifatini oshirishning muhim sharti sifatida ta'kidlaydi. Masalan, OECD'ning "University Autonomy" hisobotida universitetlarga akademik, moliyaviy va tashkiliy mustaqillik berilishi ularning samaradorligi va jamiyatga ta'sirini sezilarli darajada oshirgani qayd etilgan [7, 8]. Bu qarashlar amaliy tajribaga asoslangan bo'lib, boshqaruvdagi byurokratik to'siqlarni kamaytirish va raqobat muhitini shakllantirishga xizmat qiladi.

Mahalliy tadqiqotchilardan R. Qurbonov ta'lim muassasalarida korporativ boshqaruv modelini joriy etish zarurligini asoslab, kuzatuv kengashlari, strategik rejalashtirish va tashqi audit kabi mexanizmlarning mavjud tizimga integratsiyasini taklif etadi [11]. M. Murodov esa universitetlar faoliyatini KPI ko'rsatkichlari asosida baholash, moliyalashtirishda diversifikatsiyani kuchaytirish va ichki nazorat tizimlarini takomillashtirish bo'yicha takliflar bildiradi [12]. Biroq bu tadqiqotlarda iqtisodiy natijalar, baholash usullari va manfaatdor tomonlarning roli yetarlicha chuqur tahlil qilinmagan.

Samuyelson va Nordxaus kabi klassik iqtisodchilar ta'limni resurs sifatida e'tirof etgan bo'lsalar, T. Shults o'zining inson kapitali nazariyasida ta'limga sarmoya kiritishni iqtisodiy o'sishni rag'batlantiruvchi asosiy omil sifatida ko'rsatgan [2]. Uning fikricha, inson salohiyatini oshirish uchun universitetlarda tuzilma, boshqaruv va resurslar taqsimoti oqilona yo'lga qo'yilishi lozim.

G. Bekker oliy ta'lim va mehnat bozori o'rtasidagi bog'liqlikni tahlil qilgan holda, universitetlar bozor talablariga javob beruvchi tarzda boshqarilishi zarurligini ta'kidlaydi. Uning nuqtai nazariga ko'ra, universitetlar faoliyati iqtisodiy samaradorlik, raqobatbardoshlik va ishlab chiqarishdagi innovatsiyalar bilan chambarchas bog'liq bo'lishi kerak [3].

Zamonaviy yondashuvlardan biri sifatida Kristofer Xud tomonidan ilgari surilgan "Yangi davlat boshqaruvi" (New Public Management – NPM) konsepsiyasi alohida ahamiyat kasb etadi. Unga ko'ra, davlat muassasalari, xususan universitetlar, xususiy sektor tamoyillari asosida boshqarilishi lozim: samaradorlik, natijaga yo'naltirish, raqobat va hisobdorlik asosiy ustuvorliklar sifatida qaraladi [5].

M. Wilmott ta'lim muassasalarida korporativ boshqaruv tizimi yetarli darajada shakllanmagan sababli strategik qarorlar ko'pincha rasmiy va tashabbusiz bo'lib qolayotganini ta'kidlaydi [6]. U o'z tadqiqotlarida menejment faqat ichki nazorat emas, balki tashqi hisobdorlikni ham qamrab olishi zarurligini ko'rsatadi.

Mahalliy tadqiqotlarda A. To'rayev, I. Ibrohimov, Z. Umurzoqov va boshqalar ta'lim tizimini moliyaviy va tashkiliy jihatdan isloh qilish zarurligini asoslaydi. Ular

kontrakt tushumlarining ortib borayotgani, davlat grantlarining qisqarishi va grant mablag'larining manzilliligi boshqaruv yondashuvlarini qayta ko'rib chiqishni taqozo etayotganini ta'kidlaydi [13]. Biroq bu tadqiqotlarda ichki boshqaruv tizimlari — universitet tuzilmasi, kafedralar faoliyati, moddiy rag'batlantirish mexanizmlari — bo'yicha aniq taklif va hisob-kitoblar yetarli darajada yoritilmagan.

World Bank va Asian Development Bank (ADB) kabi xalqaro moliyaviy institutlar ham ta'limni modernizatsiya qilishda boshqaruvni samarali tashkil etish, aniq KPI ko'rsatkichlari asosida moliyalashtirish va raqobat muhitini rivojlantirishni muhim yo'nalish sifatida belgilamoqda [9], [10].

Ayrim tadqiqotlarda nazariy asoslar kuchli bo'lsa-da, ularni amaliyotga tatbiq etish mexanizmlari yetarli darajada ishlab chiqilmagan. Shu bois, mazkur izlanish aynan boshqaruvdagi amaliy mexanizmlar, ularning institutsional va iqtisodiy ta'sirini aniqlashga yo'naltirilgani bilan farqlanadi.

Tanqidiy nuqtai nazardan qaralganda, ko'plab mahalliy tadqiqotlar normativ yondashuvga tayanadi — ya'ni ularda islohotlar zarurligi qayd etiladi, biroq mavjud tizimdagi real muammolar bo'yicha aniq statistik tahlillar, xalqaro tajriba bilan solishtirma yondashuvlar yetarlicha mavjud emas. Shuning uchun ham chuqur empirik tahlillar, amaliy modellar va iqtisodiy samaradorlikni baholash uslublarini ishlab chiqish dolzarb vazifalardan biri bo'lib qolmoqda.

Oliy ta'lim muassasalarini boshqarish va ularning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish masalasi dunyo bo'ylab ko'plab ilmiy tadqiqotlarning e'tibor markazida qolmoqda. Ushbu yo'nalishdagi izlanishlar nafaqat ta'lim sohasi, balki iqtisodiyot, menejment, moliya va davlat boshqaruvi bilan uzviy bog'liq holda rivojlanmoqda.

METODOLOGIYA

Moliyaviy mustaqillik masalasi oliy ta'lim muassasalarini boshqarishning ilmiy-nazariy asoslarini o'rganishda tizimli tahlil, tarixiylik va mantiqiylik, induksiya va deduksiya, tahlil va sintez, qiyosiy va selektiv yondashuv, monografik tahlil hamda guruhlash kabi usullar qo'llanilgan.

TAHLIL VA NATIJALAR

Jahon tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, an'anaviy boshqaruv modellari tez o'zgaruvchan sharoitlarga javob bera olmayapti. Masalan, davlat tomonidan resurslarning markazlashgan holda taqsimlanishi universitetlarning ichki ehtiyojlariga tez va aniq javob berish imkoniyatini cheklab qo'yadi. Bundan tashqari, ta'lim sifati, ilmiy faoliyat va moliyaviy barqarorlik o'rtasidagi bog'liqlik hali ham yetarlicha inobatga olinmayapti. Universitetlar ko'pincha o'z resurslarini strategik yo'naltirish imkoniyatidan mahrum bo'lmoqda, bu esa raqobatbardosh ta'lim muhitini shakllantirishda jiddiy to'siq bo'lib qolmoqda.

Xalqaro amaliyotda korporativ boshqaruv, KPI (asosiy ko'rsatkichlar) tizimi, diversifikatsiya qilingan moliyalashtirish, jamoatchilik bilan aloqalarni mustahkamlash va faoliyat natijalariga asoslangan baholash kabi yondashuvlar samarali natija bermoqda. O'zbekistondagi ta'lim muassasalari ushbu amaliyotlarni

milliy sharoitga moslashtirgan holda joriy etish orqali o'z faoliyatini sifat jihatidan yangi bosqichga ko'tarishi mumkin.

Oliy ta'lim muassasalarini boshqarishda tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarni qayta ko'rib chiqish va zamonaviy talablarga moslashtirish orqali ularning institutsional salohiyatini mustahkamlash, moliyaviy mustaqillikni kengaytirish hamda ta'lim-ilmiy faoliyatning innovatsion xarakterini ta'minlash dolzarb ilmiy va amaliy masaladir. Mazkur mavzuning dolzarbligi quyidagi omillar bilan asoslanadi:

- inson kapitalini rivojlantirish: mamlakat taraqqiyoti uchun bilimli, tanqidiy fikrlaydigan va kreativ kadrlarni tayyorlash;
- iqtisodiyot va ta'lim o'rtasidagi integratsiya: bozor talablariga mos kadrlar yetishtirish orqali mehnat bozorini muvozanatlash;
- ta'limda innovatsion yondashuvlar: raqamlashtirish, startaplar va tadqiqot-innovatsiya faoliyatini qo'llab-quvvatlash;
- xalqaro raqobatda ishtirok etish: universitetlarni xalqaro reytinglarda ilgari surish va xorijiy talabalarni jalb qilish;
- jamiyat oldida hisobdorlik: ta'lim muassasalarining jamoatchilik nazorati ostida samarali faoliyat yuritishi.

Oliy ta'lim muassasalari boshqaruvining tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish nafaqat ta'lim sifatini oshirish, balki milliy iqtisodiyotning barqaror rivojlanishini ta'minlashda ham hal qiluvchi o'rin tutadi. Bu masala jamiyat, davlat va ta'lim muassasalarining umumiy manfaatlarini muvofiqlashtirish nuqtai nazaridan strategik ahamiyatga ega (1-jadval).

1-jadval.

Moliyaviy mustaqil bo'lgan universitetlar to'g'risidagi ma'lumotlar

№	Universitetlar nomi	Umumiy byudjeti (mlrd. so'm)	Grant mablag'larining ulushi (%)	To'lov-kontrakt mablag'larining ulushi (%)	Boshqa manbalar (%)
1	Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti	210	40	55	5
2	Toshkent axborot texnologiyalar universiteti	185	35	60	5
3	Samarqand davlat universiteti	165	30	65	5
4	Namangan davlat texnika universiteti	120	25	70	5
5	Navoiy davlat konchilik instituti	90	20	75	5

Manba: O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, O'zbekistondagi yetakchi universitetlarning moliyalashtirish manbalariga oid ko'rsatkichlar taqdim etilgan bo'lib, ularni tahlil qilish natijasida quyidagi xulosalarga kelindi:

- Barcha universitetlarda to'lov-kontrakt mablag'lari asosiy daromad manbasi bo'lib, 55 foizdan 75 foizgacha tashkil etmoqda. Bu holat, bir tomondan, moliyaviy mustaqillikni ta'minlansa, boshqa tomondan ta'lim sifatini bozor talablariga bog'lash ehtimolini oshiradi.

- Davlat grantlari ulushi, odatda, ilmiy-tadqiqot salohiyati yuqori bo'lgan universitetlarda nisbatan yuqoriroq. Masalan, Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida ushbu ko'rsatkich 40 foizni tashkil etsa, Nizomiy nomidagi davlat pedagogika universitetida 20 foizgacha pasaygan.

- Boshqa manbalar (xalqaro grantlar, tenderlar, konsalting xizmatlari) umumiy daromadning 5 foizidan oshmayapti. Bu esa universitetlarda moliyaviy diversifikatsiya darajasi pastligini ko'rsatadi.

Umuman olganda, universitetlarning moliyaviy barqarorligi hali ham asosan to'lov-kontrakt tushumlariga bog'liq. Innovatsion faoliyatni rivojlantirish, byudjetdan tashqari resurslarni jalb etish va xususiy sektor bilan samarali hamkorlik qilish orqali daromad manbalarini kengaytirish zarur bo'lib qolmoqda (2-jadval).

2-jadval.

Universitetlarning boshqaruv shakllari va samaradorligi

№	Boshqaruv shakli	Moslashuvchanlik darajasi (1-10 ball)	Kadrlar siyosatining erkinligi (1-10 ball)	Innovatsion faollik (1-10 ball)
1	Markazlashgan	3	2	3
2	Avtonom (qisman)	6	5	5
3	Avtonom (to'liq)	8	9	8
4	Korporativ model	9	8	9
5	Strategik sheriklik	7	6	8

Manba: Tadqiqot natijasida o'tkazilgan anketa so'rovnoma natijalariga ko'ra muallif tomonidan ishlab chiqildi.

2-jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, turli boshqaruv shakllarining ta'lim muassasalari faoliyatiga ta'siri ekspert baholari asosida ifodalangan. Ularning asosiy xususiyatlari quyidagicha:

- Klassik markazlashgan boshqaruv shakli barcha ko'rsatkichlar bo'yicha eng past natijalarga ega (moslashuvchanlik – 3 ball, kadrlar siyosati – 2 ball, innovatsiya – 3 ball). Bu model amaliyotda universitetlar faoliyatini mustahkamlash o'rniga unga to'siq bo'layotganini ko'rsatadi.

- Avtonom boshqaruvning to'liq shakli yuqori ko'rsatkichlarga ega, xususan kadrlar siyosatida (9 ball) va innovatsion faollikda (8 ball) sezilarli ustunlikka ega.

- Korporativ boshqaruv eng yuqori natijalarni ko'rsatgan: innovatsiya – 9 ball, moslashuvchanlik – 9 ball. Bu esa universitetlar faoliyatini davlat va xususiy sektor bilan integratsiyalash samarali ekanini anglatadi.

- Strategik sheriklik modeli ham yuqori samaradorlikka ega bo'lib, ayniqsa universitet–sanoat hamkorligi uchun foydali ko'rinmoqda. Biroq bu shaklda kadrlar siyosatida biroz cheklov (6 ball) mavjud.

Shunday qilib, markazlashgan boshqaruv tizimidan bosqichma-bosqich voz kechib, korporativ va avtonom modellar asosidagi boshqaruv tizimiga o'tish ta'lim muassasalarining faoliyatini innovatsion, moslashuvchan va natijador qilishi mumkin.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Oliy ta'lim muassasalarini samarali boshqarish, xususan ularning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish masalasi bugungi kunda global va milliy miqyosda dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Ta'lim sifatini oshirish, ilm-fanni rivojlantirish va mehnat bozoriga mos kadrlar tayyorlash uchun quyidagi asosiy xulosalar chiqarildi:

1. Mavjud boshqaruv tizimidagi asosiy muammolar – ortiqcha markazlashuv, moliyaviy va tashkiliy mustaqillikning yetishmasligi, ichki resurslardan samarali foydalanilmasligi hamda faoliyat natijalarini baholashda yagona mezonlarning mavjud emasligi – oliy ta'lim muassasalarining rivojlanishiga jiddiy to'siq bo'lmoqda.

2. Jahon tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, universitetlarda akademik, kadrlar va tashkiliy avtonomiya darajasining oshirilishi ta'lim sifati, innovatsion faollik va ijtimoiy ta'sirni sezilarli darajada kuchaytiradi. Ayniqsa, korporativ boshqaruv va KPI tizimlarining joriy qilinishi natijadorlikni baholashda, tahlil qilishda va shaffoflikni ta'minlashda muhim ahamiyatga ega.

3. O'zbekiston sharoitidagi tahlillar (jadval asosida) ko'rsatadiki, aksariyat universitetlar moliyaviy barqarorligini asosan to'lov-kontrakt tushumlari hisobidan ta'minlamoqda. Boshqa moliyaviy manbalar — grantlar, konsalting va tadqiqot xizmatlari — hali yetarli darajada rivojlanmagan. Bu esa moliyaviy diversifikatsiya darajasining pastligi va xavflarga yuqori ta'sirchanlikni anglatadi.

4. Avtonom boshqaruv, korporativ yondashuv va strategik sheriklik modellarining innovatsion faollik, kadrlar siyosatidagi erkinlik va moslashuvchanlik bo'yicha yuqori natijalar ko'rsatgani — ushbu modellar asosida o'zaro ishonch, hisobdorlik va natijadorlikka yo'naltirilgan boshqaruvni rivojlantirish zarurligini tasdiqlaydi.

Strategik va amaliy takliflar:

1. Boshqaruv modelini qayta ko'rib chiqish: universitetlarda markazlashgan boshqaruvdan bosqichma-bosqich korporativ, avtonom va strategik sheriklikka asoslangan tizimga o'tish. Bu ta'lim muassasalarini yetuk subyekt sifatida mustaqil qaror qabul qiluvchi institutga aylantiradi.

2. Moliyaviy diversifikatsiyani kengaytirish: daromad manbalarini ko'paytirish, jumladan tadqiqot grantlari, biznes sektori bilan hamkorlik, onlayn kurslar va xalqaro ta'lim xizmatlarini kengaytirish orqali moliyaviy barqarorlikka erishish.

3. KPI tizimini joriy etish: oliy ta'lim muassasalarida akademik, moliyaviy, innovatsion va ijtimoiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga olgan KPI tizimini ishlab chiqish hamda moliyalashtirish mexanizmlarini aynan shu asosda shakllantirish.

4. Institutsional tahlil markazlarini tashkil etish: universitetlar tarkibida ichki tahlil va strategik rejalashtirish bo'yicha bo'limlar yaratish, ichki resurslardan foydalanish samaradorligini doimiy baholab borish.

5. Raqamlashtirish va axborot texnologiyalarini joriy etish: boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, byudjet shaffofligini ta'minlash, bilimlarni baholash va resurslar monitoringini raqamli vositalar orqali yuritish.

Xulosa qilib aytganda, oliy ta'lim muassasalarining tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini isloh qilish — ta'lim tizimini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqadigan strategik vazifadir. Bu jarayonni samarali amalga oshirishda davlat siyosati, universitet rahbariyati, akademik hamjamiyat va fuqarolik jamiyati o'rtasidagi hamkorlik hal qiluvchi ahamiyatga ega. To'g'ri tanlangan boshqaruv modeli va samarali iqtisodiy mexanizmlar oliy ta'lim tizimini nafaqat milliy, balki xalqaro miqyosda ham raqobatbardosh holga keltiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2005). *Economics* (18th ed.). McGraw-Hill Education.
2. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
3. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
4. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
5. Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
6. Willmott, M. (1995). Managing the Modern University: Corporate Management and the Rise of "Enterprise" Culture. *Oxford Review of Education*, 21(3), 279–295.
7. OECD (2003). *University Autonomy and Accountability*. Paris: OECD Publishing.
8. UNESCO (1998). *World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action*. Paris: UNESCO.
9. World Bank (2013). *Putting Higher Education to Work: Skills and Research for Growth in East Asia*. Washington, DC.
10. ADB (2021). *Education and Skills for Inclusive Growth and Green Jobs*. Manila: Asian Development Bank.
11. Qurbonov, R. (2020). "Oliy ta'lim muassasalarida korporativ boshqaruvni shakllantirishning nazariy asoslari". // *Iqtisodiyot va ta'lim jurnali*, №2, 45-52-betlar.
12. Murodov, M. (2021). "Oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni takomillashtirishda KPI tizimining ahamiyati". // *Innovatsion taraqqiyot masalalari*, №1, 33-40-betlar.
13. To'raev A., Ibrohimov I., Umurzoqov Z. (2022). "Oliy ta'lim muassasalarida tashkiliy boshqaruvning iqtisodiy tahlili". // *Ta'lim va Ilm jurnali*, №4, 21–29-betlar.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhah:

Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, iyul, 7-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

info@marketingjournal.uz

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOST 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**