

MARKETING

ILMIY, AMALIY VA OMMABOP JURNAL



I
BRENDING
N
O
V
MARKETING
T
BIZNES
I
Y
S
RAQAMLI MARKETING
V
D
ELEKTRON TIJORAT

№3-SON

2025-YIL, MART

9710 xalqaro daraja



№240874

ISSN: 3060-4621



Member of
Crossref

OPEN  ACCESS



JURNALNING MAQSADI

Tadbirkorlik-biznes faoliyatini tashkil etishning marketing asoslarini, yo'nalishlari, echimlari, vositalarini yaratish va rivojlantirish

ALOQA UCHUN MA'LUMOTLAR

TEL: (97) 783-84-64

VEB-SAYT

www.marketingjournal.uz

ELEKTRON POCHTA:

info@marketingjournal.uz

TELEGRAM BOT:

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

TELEGRAM KANAL:

<https://t.me/tdiumarketingjournal>

MUASSIS

“Tadbirkor va ishbilarmon” MCHJ

JURNALNING ILMIYLIGI

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

INDEKSATSIYA



BOSH MUHARRIR

Xakimov Ziyodulla Axmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent;

BOSH MUHARRIR O'RINBOSARI:

Yusupov Muxamadamin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor;

TAHRIR HAY'ATI:

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, i.f.d., prof., TDIU Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo'yicha prorektori;

Ergashxodjayeva Shaxnoza Djasurovna, i.f.d., prof., TDIU Marketing kafedrasini mudiri;

Soliyev Axmadjon Soliyevich, i.f.d., NaMTI Marketing kafedrasini professori;

Ikramov Murad Akramovich, i.f.d., TDIU Marketing kafedrasini professori;

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich, i.f.d., prof., TDIU Iqtisodiy xavfsizlik kafedrasini mudiri, Xalqaro statistika instituti kengashi doimiy a'zosi;

Zarova Elena Viktorovna, i.f.d., G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti professori, Xalqaro statistika instituti kengashi doimiy a'zosi

Akramov Tohir Abdurahmonovich, i.f.d., TDIU Marketing kafedrasini professori;

Ostonaqulova Gulsaraxon Muhammadyoqub qizi, i.f.d., TDIU Marketing kafedrasini professori;

Samadov Asqarjon Mishomovich, i.f.n., TDIU Marketing kafedrasini professori;

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxo'ja qizi, i.f.n., dots., TDIU Kengash kotibi;

Sobirov Azizbek Avazbekovich, PhD., TDIU Marketing kafedrasini dotsenti;

Sadikov Shoxrux Shuxratovich, PhD, dots., TIU Departament boshlig'i;

Musyeva Shoirazimovna, i.f.n., SamISI Marketing kafedrasini professori;

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li, PhD., TDIU Marketing kafedrasini dotsenti;

Djurabayev Otabek Djurabayevich, i.f.d., TDIU Innovatsion menejment kafedrasini dotsenti;

Karimova Shirin Zoxid qizi, PhD, TDIU Axborot texnologiyalari kafedrasini katta o'qituvchisi;

Usmonov Bunyod Aktam o'g'li, PhD, TDIU Moliyaviy tahlil kafedrasini v.b.dotsenti;

Dehqonov Burxon Rustamovich, PhD., TDIU Ilmiy tadqiqot faoliyatini tashkil etish bo'limi bosh mutaxassisi;

Turobova Hulkar Rustamovna, PhD., BuxDU, Yashil iqtisodiyot va agrobiznes kafedrasini dotsenti;

Mullabayev Baxtiyarjon Bulturbaevich, DSc., Namangan muhandislik-qurilish instituti dotsenti;

Fayzullayev Javlonbek Sultonovich, DSc., TDIU, Yashil iqtisodiyot kafedrasini dotsenti;

Aliyev Yashnarjon Egamberdiyevich, DSc., TDIU, “Iqtisodiy va moliyaviy xavfsizlik” kafedrasini professori

Bobojonov Azizjon Babaxanovich, DSc, TDIU, “Raqamli iqtisodiyot” kafedrasini dotsenti

Allayarov Shamsiddin Amanullayevich, DSc, prof., TDIU, “Savdo ishi” kafedrasini mudiri

Jumaev Olimjon Sadulloevich, DSc, Raqobat siyosati va iste'molchilar huquqlari tadqiqotlari markazi direktori

Eshov Mansur Po'latovich, i.f.d., prof., Alfraganus universiteti “Menejment va marketing” kafedrasini mudiri

Kucharov Abrorjon Sobirjanovich, TDIU biznes boshqaruvi va logistika kafedrasini professori

Nazarova Ra'no Rustamovna, TDIU “Yashil” iqtisodiyot kafedrasini mudiri, Iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Elektron nashr 670 sahifa. E'lon qilishga 2025-yil 28-martda ruxsat etildi

MUNDARIJA

OZIQ-OVQAT MAXSULOTLARI EKSPORTINI MARKETING STRATEGIYALARI ASOSIDA OSHIRISH YO‘LLARI	9
Yunusov Baxodir Marisovich	
ENHANCING EXPORT STRATEGIES FOR LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES.....	22
Djurabaev Otabek Djurabayevich	
BALIQCCHILIKDA BIOLOGIK AKTIVLAR HISOBI VA ICHKI NAZORATINI XALQARO STANDARTLAR ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	29
Dusmurotov Radjabbay Davlatbayevich, Aitimbetov Amirbek Qoishibekovich	
O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA ISHLAB CHIQRISH KORXONALARINING IQTISODIY RIVOJLANISHINING STATISTIK TAHLILI	37
Egamshukurov Zayniddin Sodikovich	
KORXONA MAHSULOTLARI ISTE‘MOLCHILARI MOTIVATSIYASIDA CHEKLI ALMASHTIRISH NORMASI MASALALARI	45
Jalilov Jamshid G‘anijonovich	
MINTAQADA TURIZMNI RIVOJLANTIRISH HAMDA AHOLI TURMUSH FARAVONLIGINI OSHIRISHDA TURIZM INFRATUZILMASI ROLINI BAHOLASH.....	52
Jumaniyazova Sharifa Rashidovna	
DIGITAL MARKETING TOOLS AND BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES	61
Khudoyarova Ziyoda Maratovna, Erkaboyeva Jasmina Safarali qizi	
KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIKNING RIVOJLANISH NAZARIY ASOSLARI VA XORIJIY TAJRIBALARI.....	68
Mirazimova Zulfiya	
TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA IT TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISHNING MOHIYATI.....	79
Musirmanov Shohboz Usmon o‘g‘li	
AHOLINING TURMUSH DARAJASI VA FARAVONLIGINING ASOSIY KO‘RSATKICHLARI VA DINAMIKASI	86
Muxamedova Muslima Maxmudovna	
DEVELOPMENT STRATEGIES FOR GLOBAL COMPANIES IN CURRENT CONDITIONS.....	96
Nasimov Bakhtiyor Vasiyevich	
QISHLOQ XO‘JALIGIDA PAXTA-TO‘QIMACHILIK KLASTERLARINI RIVOJLANTIRISH YO‘NALISHLARI.....	104
Qurbonov Alisher Boboqulovich	

ZAMONAVIY RAQAMLI TEXNOLOGIYALARDAN FOYDALANISH SHAROITIDA SUG'URTA KOMPANIYALARI UCHUN SAMARALI MARKETING STRATEGIYALARI	110
Rashidova Dildora Rasul qizi	
ELEKTRON TIJORATNI RIVOJLANISHIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLARNI ANIQLASH	116
Ravshanova Muhayyo Maxmanazarovna	
TELEKOMMUNIKATSION VOSITALAR ISHLAB CHIQUARISH KORXONALARINING INNOVASION FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISH.....	122
Shaislamova Muazzamxon Raximxodjaevna	
KICHIK BIZNES SUB'EKTLARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI RAQAMLI MARKETING STRATEGIYALARI ASOSIDA OSHIRISH.....	130
Tursunxo'jayev Axrorxo'ja Jamoliddin o'g'li	
KO'P O'LCHOVLI KAMBAG'ALLIK INDEKSINI HISOBLASH BO'YICHA ALKIRE-FOSTER USULI VA TAVSIYALARI	140
Urazbayev Raxmatjon Otajanovich	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING IQTISODIYOTNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDAGI AHAMIYATI HAMDA EKOLOGIK, IJTIMOY VA BOSHQARUVNING INVESTITSİYALAR BILAN INTEGRATSIYASI	151
Amonov Mirzohid Tuymuratovich	
QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASIDA AGROSANOAT MINTAQAVIY-IQTISODIY MAJMUASI RIVOJLANISH DINAMIKASINI BAHOLASH	161
Bekchanov Xalmurza Tursinbayevich	
“MAHALLA YETTILIGI” TIZIMIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING IJTIMOY AHAMIYATI	172
Imomov Jamshidxon Odilovich, Muzaffarova Dilbar Mamalatif qizi, Islomova Dilrabo Salomovna	
CHAKANA SAVDODA MARKETING VOSITALARIDAN SAMARALI FOYDALANISH.....	194
Ismoilov Shohjahon O'tkir o'g'li	
RAQOBAT SHAROITIDA OLIY TA'LIM TASHKILOTLARINING BOSHQARUV MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	200
Nishanbaev Behzod Qahramaonjon o'g'li, Saidov Mash'al Samadovich	
INFLYATSIYA VA MAKROIQTISODIY BARQARORLIK O'RTASIDAGI MUVOZANAT: NAZARIY YONDASHUVLAR VA STRATEGIK YO'NALISHLAR	210
Baratov Diyorbek Fazliddin o'g'li	
SANOAT KORXONALARIDA RAQAMLI MARKETING FAOLIYATINI TASHKIL ETISHNING IJTIMOY-IQTISODIY MOHIYATI.....	218
Rajabova Mohichehra Abduxoligovna	

KICHIK BIZNESDA INNOVATSION MENEJMENT TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH YO‘LLARI.....	227
Salayev Jasurbek Komilovich	
OLIY TA‘LIM TASHKILOTLARIDA SIFAT MENEJMENTI TAMOYILLARI ASOSIDA KADRLARLAR TAYYORLASH STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH.....	237
Ahmedova Nigora Temur qizi, Saidov Mash‘al Samadovich	
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ КЛАСТЕРИЗАЦИИ.....	248
Ахмедова Мадина Шухрат кизи	
МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ	258
Кахрамонов Хуршиджон Шухрат угли, Маннабова Хулкар Фарход кизи	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	267
Рахимова Тамила Баходур кизи	
RIVOJLANGAN MAMLAKATLAR QIMMATLI QOG‘OZLAR BOZORI RIVOJLANISHINING ASOSIY XUSUSIYATLARI	279
Ibodullaev Abror Axrorovich	
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ КЛАСТЕРОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	285
Садриддинова Нигора Хусниддиновна	
KIMYO KORXONALARI TASHQI IQTISODIY FAOLIYATIDA MARKETING STRATEGIYALARINI TANLASHNING USLUBIY YONDASHUVLARINI ISHLAB CHIQISH.....	295
Akramov Bo‘ribek Faxriddin o‘g‘li	
PANDEMIYA VA INQIROZLARLARNING IJTIMOIIY SOHALARGA TA‘SIRINI BAXOLASH	304
Jumanov Eshmamat Turdiyevich, Ergashev Mirjon Yorqin o‘g‘li, Aslonov Muhammad Tosh o‘g‘li	
QASHQARYO VILOYATINING IQTISODIY O‘SISHINI TA‘MINLASHDA XORIJIY INVESTITSİYALARNI O‘ZLASHTIRISHNING IQTISODIY TAHLILI	311
Azimov Allaberdi O‘rinovich, Begaliyeva Madina Abdusamatovna	
TIJORAT BANKLARI MUAMMOLI KREDITLARNI KAMAYTIRISH MEXANIZMLARI	317
Jumanov Eshmamat Turdiyevich, Aslonov Muhammad Tosh o‘g‘li, Ergashev Mirjon Yorqin o‘g‘li	
VARYING FORMS OF LEVERAGE ANALYSIS AND ITS USAGE	324
Abduqodirova Mohinur Anvar qizi	

ROLE OF INSTITUTIONAL FRAMEWORKS IN FACILITATING INDIAN INVESTMENT IN UZBEKISTAN.....	336
Abror Kucharov, Jyoti Meshram	
TRANSPORT TIZIMINI SAMARALI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY ASOSLARI	344
Fayzullayev Javlonbek Sultonovich	
KICHIK BIZNES SUBYEKTLARIDA RAQAMLI MARKETING FAOLIYATINI TASHKIL ETISH	357
Ergashxodjaeva Shaxnoza Jasurovna, Parpiyeva Gulhayo Ravshanbek qizi	
KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISH ORQALI MINTAQA IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISH OMILLARI	366
Jumanov Ruslanbek Bobojonovich	
THE ROLE OF THE PROFESSION OF GUIDE INTERPRETERS IN TODAY'S WORLD	373
Yaxshibayeva Raziya Imanali qizi	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYANING AN'ANAVIY SANOATDA STRATEGIK QARORLAR QABUL QILISHGA TA'SIRI.....	380
Mullabayev Baxtiyarjon Bulturbayevich, Tyurahanov Shamsitdin Djamshid o'g'li	
AGROSANOAT MAJMUASINI RIVOJLANTIRISHDA IJTIMOY INFRATUZILMASINING ROLI VA O'RNI.....	389
Sultonov Sirojiddin Normurolovich	
THE ROLE OF THE STATE IN THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN UZBEKISTAN	396
Olimova Sevara Komil kizi	
QISHLOQ XO'JALIGIDAGI XAVFLARNI BOSHQARISH STRATEGIYALARI: DEHQONCHILIKDAGI NOANIQLIKLARNI VA TAVAKKALCHILIKLARNI BARTARAF ETISH	406
Mullabayev Baxtiyarjon Bulturbayevich, Mo'minov Muslimbek Mirzoxid o'g'li	
DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF UZBEKISTAN BASED ON INNOVATIVE ACTIVITIES.....	416
Mukumova Nargis Nuriddinovna, Nasirov Dilshod Farhadovich, Toshimov Ulugbek Hakimovich	
MOLIYAVIY SAVODXONLIK VA IJTIMOY TARMOQLARNING IQTISODIY BARQARORLIKKA TA'SIRI.....	424
Eshpulatova Muazzam Barnoyevna	
ICHKI AUDITDA TAHLILY AMALLARNI QO'LLASHNING NAZARIY ASOSLARI	435
Maxmudova Sharifa Elmurodovna	
THE ECONOMIC SIGNIFICANCE OF ADALINE NEURAL NETWORKS IN FINANCIAL DECISION-MAKING	445
Mirzayev Shoxrux Normurod o'g'li	

AHOLINING IJTIMOIIY-IQTISODIY TURMUSH DARAJASINI OSHIRISHNI XUSUSIY TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY TAHLILI	454
Raximov Anvar Norimovich, Annayev Abbos Baxtiyor o‘g‘li	
ULGURJI SAVDO MARKETINGINING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	460
Xolmamatov Diyor Haqberdiyevich	
ELEKTR ENERGIYASI UCHUN TARIF REJALARINI LOYIHALASH	470
Samiyev Shohrux Faxriddin o‘g‘li	
TA‘LIM SOHASINI RIVOJLANTIRISHDA INVESTITSION LOYIHALARNI BOSHQARISH MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH.....	480
Adxamova Komilabonu Ilxom qizi, Saidov Mash‘al Samadovich	
IJTIMOIIY MUHIM OZIYQ-OVQAT MAHSULOTLAR NARXLARINING KELGUSI TENDENSIYALARINI PROGNOZLASHNI EKONOMETRIK TAHLILLAR ASOSIDA MODELLASHTIRISH	489
Jumayev Olimjon Sadulloyevich	
MARKETING VA LOGISTIKA TAMOYILLARI ASOSIDA HUDUDLARDA AGROLOGISTIKA MARKAZLARINI RIVOJLANTIRISH.....	511
Xolmamatov Diyor Haqberdiyevich	
SANOAT KLASSTERLARINING SHAKLLARI VA KLASSTER SUBYEKTLARINING O‘ZARO KORPARATIV MUNOSABATLARI	522
Mamadaliyev Anazxon Ziyodillayevich	
DEHQON BOZORI SAVDOSINING XARIDORLAR TALAB-EHTIYOJINI QONDIRISHDAGI O‘RNI VA ROLI.....	527
Ivatov Irisbek	
QISHLOQ XO‘JALIGINI IXTISOSLASHISHINING INTENSIV RIVOJLANISHNI TA‘MINLASHDAGI AHAMIYATI	535
Saburov Jumanazar Saliyevich	
CHAKANA SAVDO FAOLIYATIDA NEYROMARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH AHAMIYATI	542
Saminjonov Nurilloxon Abdubanno o‘g‘li	
SANOAT KLASSTERLARI – SANOAT SALOHIYATINI OSHIRISHNING STRATEGIK YO‘NALISHI SIFATIDA	549
Sobirov Azizbek Avazbekovich	
NEFT VA GAZ RESURSLARIDAN FOYDALANISHDA INNOVATSION TEXNOLOGIYALAR VA ULARNING IQTISODIY SAMARADORLIGI.....	555
Xalimov Akmaljon Axmadovich	
OLIY TA‘LIM TIZIMIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALARNI QO‘LLASH USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH.....	561
Xusniddinov Yorqinjon Muhiddin o‘g‘li	
APPLE KOMPANIYASINING MARKETING STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISH TAHLILI.....	567
Yaxyoxonov Niyozxo‘ja Baxroil o‘g‘li	

RAQAMLI MARKETINGNING ZAMONAVIY TURIZMGA TA’SIRI	575
Abduvaxidov Abdumalik Maxkamovich	
TOSHKENT SHAHRIDA BOLALAR VA O’SMIRLAR TURIZMINI RIVOJLANTIRISH MEXANIZMLARINING ASOSIY TAMOYILLAR.....	584
Islomova Dilrabo Salomovna	
O’ZBEKISTON RESPUBLIKASI HUDUDLARIDA BILIM IQTISODIYOTINING RIVOJLANISH DARAJASINI BAHOLASH UCHUN USLUBIY YORDAMNI SHAKLLANTIRISH	591
Xolmirzayev Ulug‘bek Abdulazizovich	
OLIY TA’LIM TIZIMINI MIQDOR VA SIFAT KO’RSATKICHLARI ASOSIDA BAHOLASH MEZONLARI VA KO’RSATKICHLARI.....	602
Hakimova Mushtariybonu Hamid qizi, Bozorova Muazzam Hamid qizi,	
IHTTNING CRAM METODOLOGIYASI ASOSIDA TAHLIL (CHEXIYA TAJRIBASI).....	608
Hakimov Hakimjon Abdullo o‘g‘li	
SANOAT KORXONALARIDA TEXNIK TARTIBGA SOLISH TIZIMIDA SIFAT MENEJMENTIDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH	615
Raximov Ilyos Muydinovich	
MILLIY MODANING GLOBAL MADANIY VA RAQAMLI KOMMUNIKATSIYA UYG‘UNLIGIGA ASOSLANGAN STRATEGIK MARKETING YONDASHUVI.....	627
Tuxtaeva Oydinoy Normamatovna	
RESEARCH ON THE EFFECTS OF INTEREST RATE, INFLATION RATE AND GROSS DOMESTIC PRODUCT (GDP) ON THE LEVEL OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT (FDI) INFLOWS (EVIDENCE FROM UZBEKISTAN)	637
Azimov Shakhzod	
OLIY TA’LIM MUASSASALARINING INNOVATSION TA’LIM LOYIHALARI ASOSIDA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH	649
Eshov Mansur Po‘latovich	
ENHANCING RETAIL PERFORMANCE: THE ROLE OF ECO-MARKETING STRATEGIES IN ACHIEVING ECONOMIC EFFECTIVENESS.....	663
Zilola Davronova G‘ulomovna	

RAQOBAT SHAROITIDA OLIY TA'LIM TASHKILOTLARINING BOSHQVARUV MEXANIZMINI TAKOMILLASHTIRISH

Nishanbaev Behzod Qahramaonjon o'g'li
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti magistranti
ORCID: 0009-0004-3991-7219

Saidov Mash'al Samadovich
ALFRAGANUS universiteti professori i.f.d.
ORCID: 0009-0008-7814-3972

Annotatsiya

Mazkur maqolada raqobat muhiti sharoitida oliy ta'lim tashkilotlarining boshqaruv mexanizmini takomillashtirish masalalari tahlil qilingan. Oliy ta'lim sohasidagi global va milliy raqobat muhiti hamda uning ta'lim muassasalari faoliyatiga ta'siri chuqur o'rganilgan. Xalqaro tajriba va milliy amaliyotlar asosida strategik boshqaruv, moliyaviy diversifikatsiya, sifat menejmenti, innovatsion boshqaruv texnologiyalari hamda xalqaro hamkorlikni rivojlantirish bo'yicha ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqilgan. Maqolada turli boshqaruv modellari solishtirilib, ularning samaradorligi baholangan hamda gibrid boshqaruv modelini joriy etish zarurligi asoslab berilgan. Keltirilgan tahlillar va takliflar oliy ta'lim tashkilotlarini zamonaviy bozor talablariga moslashtirish va ularning xalqaro raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, boshqaruv mexanizmi, strategik boshqaruv, moliyaviy diversifikatsiya, sifat menejmenti, raqobat muhiti, innovatsion menejment, raqamli boshqaruv, xalqaro hamkorlik, reytinglar, tadbirkorlik universiteti.

Аннотация

В данной статье проанализированы вопросы совершенствования механизма управления организациями высшего образования в условиях конкуренции. Изучена глобальная и национальная конкурентная среда в сфере высшего образования, ее влияние на деятельность образовательных учреждений. На основе анализа международного опыта и национальной практики разработаны научно обоснованные предложения по стратегическому управлению, финансовой диверсификации, управлению качеством, инновационным технологиям управления и развитию международного сотрудничества. В статье сравниваются различные модели управления, оценивается их эффективность и обосновывается важность внедрения гибридной модели управления. Эти анализы и предложения служат для адаптации организаций высшего образования к требованиям современного рынка и повышения их международной конкурентоспособности.

Ключевые слова: высшее образование, механизм управления, стратегический менеджмент, финансовая диверсификация, управление качеством, конкурентная среда, Инновационный менеджмент, цифровой

менеджмент, международное сотрудничество, рейтинги, университет предпринимательства.

Annotation

This article analyzes the issues of improving the management mechanism of higher education organizations in a competitive environment. The global and national competitive environment in higher education, its impact on the activities of educational institutions, has been studied. Based on the analysis of international experiences and national practices, scientifically based proposals for strategic management, financial diversification, quality management, innovative management technologies and the development of international cooperation have been developed. The article compares various management models, assesses their effectiveness, and justifies the importance of introducing a hybrid management model. These analyses and proposals serve to adapt higher education organizations to modern market requirements and increase their international competitiveness.

Keywords: higher education, management mechanism, strategic management, financial diversification, quality management, competitive environment, innovative management, digital management, international cooperation, rankings, University of entrepreneurship.

KIRISH

Zamonaviy dunyoda globallashuv jarayonlari ta'lim sohasidagi raqobatni kuchaytirmoqda. Bu holat oliy ta'lim muassasalarini an'anaviy ta'lim va ilmiy faoliyat bilan bir qatorda moliyaviy mustaqillikka erishish, ta'lim bozorida raqobatbardosh bo'lish hamda xalqaro miqyosda obro'-e'tibor qozonish kabi yangi strategik vazifalarni bajarishga undamoqda. Shu boisdan oliy ta'lim institutlari uchun samarali boshqaruv tizimlarini joriy etish, zamonaviy menejment yondashuvlarini qo'llash va tashqi omillarga tezkor javob berish qobiliyatini rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Raqobatbardosh oliy ta'lim muassasasining barqaror rivojlanishi va xalqaro ta'lim tizimidagi mavqeini mustahkamlashi uchun boshqaruv tizimi strategik yondashuv asosida shakllanishi zarur. Buning uchun strategik rejalashtirish, ta'lim xizmatlarini rivojlantirish, moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, ta'lim sifatini baholash tizimini takomillashtirish va raqamli texnologiyalarni boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilish zaruriy vazifalar sifatida qaraladi. Bundan tashqari, tashqi raqobat muhiti va mehnat bozoridagi o'zgarishlarni chuqur o'rganish, bozor talablari asosida ta'lim sifatini xalqaro standartlarga moslashtirish kabi yo'nalishlar ham muhim o'rin tutadi.

Ayniqsa, global pandemiya, raqamli transformatsiya, migratsiya jarayonlari va ta'limga bo'lgan talabning tez o'zgarib turishi oliy ta'lim muassasalari boshqaruv tizimini zamonaviy talablar asosida qayta ko'rib chiqishni talab qilmoqda. Bunday sharoitda samarali boshqaruv mexanizmlari ta'lim sifatini oshirish, moddiy-texnik bazani mustahkamlash, xalqaro hamkorlikni kengaytirish va innovatsion ta'lim dasturlarini ishlab chiqish uchun muhim vosita bo'lib xizmat qiladi.

O'zbekistonda so'nggi yillarda oliy ta'lim sohasida keng ko'lamli islohotlar amalga oshirildi. Jumladan, davlat va xususiy sektor o'rtasidagi hamkorlikni rivojlantirish, oliy ta'lim muassasalariga akademik va moliyaviy mustaqillik berish, xalqaro akkreditatsiya mexanizmlarini joriy etish, reyting tizimlari asosida ta'lim sifatini baholash kabi chora-tadbirlar ta'lim tizimini zamonaviylashtirishga xizmat qildi. Biroq, xalqaro raqobat sharoitida samarali boshqaruv mexanizmlarini yanada takomillashtirish dolzarb masala bo'lib qolmoqda.

Bugungi kunda oliy ta'lim muassasalarining boshqaruvi nafaqat ichki tizimni rivojlantirish, balki tashqi tahdidlar va imkoniyatlarni tahlil qilish, marketing strategiyasini ishlab chiqish, moliyaviy manbalarni diversifikatsiya qilish, ilmiy-tadqiqot va innovatsion faoliyatni rag'batlantirish kabi omillarni ham qamrab olishi lozim. Texnologik taraqqiyot, xalqaro ta'lim bozorida integratsiya, zamonaviy bilim va ko'nikmalarga bo'lgan talabning ortishi oliy ta'lim muassasalari boshqaruv tizimiga bevosita ta'sir ko'rsatmoqda. Shu bois, oliy ta'lim muassasalari o'z mavqeini mustahkamlash, xizmatlar ko'lamini kengaytirish, ilmiy salohiyatni rivojlantirish va xalqaro hamkorlikni kuchaytirish orqali raqobatbardoshligini ta'minlashi lozim.

Zamonaviy mehnat bozorida malakalar tez o'zgarib borayotgani tufayli ta'lim muassasalaridan moslashuvchan, tezkor yondashuv va yangilanish talab etiladi. Bu esa o'quv dasturlarini muntazam yangilash, ish beruvchilar bilan yaqin hamkorlikni rivojlantirish, innovatsion o'quv texnologiyalarini joriy etish hamda talabalarning amaliy ko'nikmalarini oshirishni muhim vazifaga aylantirmoqda. Natijada, boshqaruv tizimini takomillashtirish va uni global standartlarga moslashtirish strategik zaruratga aylanmoqda.

Raqobat sharoitida oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy barqarorligi alohida e'tiborni talab qiladi. Davlat byudjeti imkoniyatlarining cheklanganligi ta'lim muassasalarini qo'shimcha moliyaviy manbalarni izlashga majbur qilmoqda. Bunday sharoitda tijorat ta'lim xizmatlarini rivojlantirish, xalqaro grantlar va investitsiyalarni jalb etish, marketing faoliyatini kuchaytirish, strategik moliyaviy menejment yondashuvlarini qo'llash muhim ahamiyat kasb etadi.

Pandemiya davridagi onlayn ta'lim tajribasi oliy ta'lim muassasalari uchun yangi imkoniyatlar va chaqiriqlarni keltirib chiqardi. Masofaviy ta'lim texnologiyalarini joriy etish, talabalarga xizmat ko'rsatish tizimini raqamlashtirish, o'qituvchilarning raqamli kompetensiyasini oshirish bugungi kunda raqobatbardoshlikning asosiy omillaridan biriga aylangan.

Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohotlar ushbu mavzuning dolzarbligini yanada oshirmoqda. Prezident farmonlari va qarorlarida oliy ta'lim sifatini oshirish, xalqaro reytinglarda yuqori o'rinlarni egallash, innovatsion ta'lim texnologiyalarini joriy etish, davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish kabi maqsadlar belgilab berilgan. Bu esa oliy ta'lim muassasalarini zamonaviy va samarali boshqaruv mexanizmlari bilan ta'minlash zarurligini yana bir bor ta'kidlaydi.

Xulosa qilib aytganda, oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv tizimini takomillashtirish masalasi nafaqat ilmiy, balki amaliy nuqtayi nazardan ham g'oyat dolzarbdir. Bu jarayon ta'lim muassasasining ichki boshqaruv tizimigagina emas, balki

uning tashqi raqobat muhitidagi strategik pozitsiyasiga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. Zero, faqat samarali boshqaruv mexanizmlari orqali oliy ta'lim muassasalari barqaror rivojlanishga erisha oladi va xalqaro miqyosda obro'-e'tibor qozonishi mumkin.

ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv mexanizmini takomillashtirish masalasi bugungi kunda butun dunyo ilmiy hamjamiyati e'tiboridagi dolzarb tadqiqot yo'nalishlaridan biri bo'lib qolmoqda. Xalqaro va milliy tadqiqotlar bu masalani turli yondashuvlar asosida tahlil etgan bo'lsa-da, har bir model va konsepsiyaning o'ziga xos afzalliklari bilan bir qatorda muayyan cheklovlari ham mavjud.

Masalan, B. Klark o'zining "Entrepreneurial University" (Tadbirkorlik universiteti) konsepsiyasida oliy ta'lim muassasalarini an'anaviy byudjetga tayanadigan tashkilotlardan bozor talablariga moslasha oladigan, tashabbuskor va moliyaviy jihatdan mustaqil tadbirkorlik universitetlariga aylantirish zarurligini ta'kidlaydi. Uning fikricha, ichki tashabbuslarni rag'batlantirish, innovatsion boshqaruv madaniyatini shakllantirish hamda tashqi moliyaviy manbalarni jalb etish samarali boshqaruv uchun muhim omillardir [1]. Biroq, Klark modeli ta'limning ijtimoiy jihatlari, ayniqsa barcha qatlamlar uchun teng imkoniyatlar masalasini yetarli darajada qamrab olmaydi.

YUNESKO tomonidan e'lon qilingan "Rethinking Education" (Ta'limni qayta o'ylash) hisobotida ta'lim muassasalarida boshqaruv avtonomiyasi va javobgarligi o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash zarurligi ta'kidlangan [2]. Ushbu yondashuv, ayniqsa, davlat nazorati kuchli bo'lgan mamlakatlar uchun dolzarb hisoblanadi. Biroq amaliyotda ushbu muvozanatni saqlash murakkab bo'lib, haddan tashqari nazorat tashabbuskorlikni cheklashi, ortiqcha avtonomiya esa sifatning pasayishiga olib kelishi mumkin.

M. Porter esa oliy ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini ta'minlashda strategik boshqaruvga alohida urg'u beradi. U har bir universitet o'zining noyob taklifini shakllantirishi, aniq maqsadli auditoriyaga yo'naltirilgan marketing strategiyasini ishlab chiqishi lozimligini ta'kidlaydi [3]. Ushbu yondashuv O'zbekiston sharoitida ayniqsa muhim, chunki ta'lim bozorida xususiy va xorijiy universitetlar sonining ortishi raqobatni kuchaytirmoqda. Biroq, Porter modeli ta'limning madaniy-tarixiy konteksti va ijtimoiy vazifalari singari omillarni yetarli darajada inobatga olmaydi.

Milliy tadqiqotchilar tomonidan olib borilgan ilmiy ishlarda esa asosan mahalliy sharoitlarga mos tavsiyalar ilgari surilgan. Masalan, O. Xodjiev, R. To'xtaev va B. Bekmurodovlar o'z tadqiqotlarida oliy ta'lim muassasalarida innovatsion boshqaruv mexanizmlarini joriy etish, ta'lim va ishlab chiqarish o'rtasidagi integratsiyani kuchaytirish, shuningdek, kadrlar salohiyatini oshirishga alohida e'tibor qaratganlar [4]. Biroq, ularning ishlarida raqobat muhitini modellashtirish, zamonaviy statistik tahlil vositalaridan foydalanish borasida yetarli darajadagi ilmiy asoslar yetishmaydi.

A. To'xliedning tadqiqotlarida esa ta'lim xizmatlari bozorini rivojlantirish bo'yicha kompleks yondashuv ishlab chiqilgan bo'lib, unda ta'lim muassasalarining marketing strategiyasi va brendlashtirish jarayonlariga alohida urg'u berilgan [5]. Bu

yondashuv amaliy nuqtayi nazardan foydali bo'lsa-da, global raqobat kontekstidagi tahdid va imkoniyatlar chuqur tahlil qilinmagan.

OECD tomonidan taklif etilgan benchmarking (solishtirma tahlil) metodologiyasi esa oliy ta'lim muassasalari boshqaruv samaradorligini baholashda qo'llanilmoqda [6]. Ushbu yondashuv boshqa mamlakatlar tajribasi bilan solishtirish, natijaviylikka asoslangan baholash va milliy siyosatga vaqtida tuzatishlar kiritish imkonini beradi. Biroq, har bir mamlakat ta'lim tizimining o'ziga xos jihatlari mavjudligi sababli, bu metodologiya har doim ham yuqori natija bermasligi mumkin.

Umuman olganda, mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv mexanizmini takomillashtirish tizimli, strategik va kontekstual yondashuvni talab qiladi. Xalqaro tajribalarni milliy sharoitga moslashtirish, ichki salohiyatdan samarali foydalanish, innovatsion boshqaruv texnologiyalarini tatbiq etish va raqobat sharoitiga moslashuvchanlikni ta'minlash — boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omillardir.

METODOLOGIYA

Ushbu ilmiy maqolada raqobat sharoitida oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv mexanizmini takomillashtirish masalalari ilmiy jihatdan o'rganilgan. Tadqiqot jarayonida qiyosiy tahlil, statistik ma'lumotlarni tekshirish, iqtisodiy taqqoslash, mantiqiy fikrlash, ilmiy abstraksiyalash, analiz va sintez, shuningdek, induksiya va deduksiya kabi ilmiy usullardan keng foydalanildi. Ushbu metodlar tadqiqot natijalarining ilmiy asoslanganligini ta'minlash va ularning amaliy qiymatini oshirishga xizmat qiladi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekiston oliy ta'lim bozoridagi dinamik o'zgarishlar so'nggi yillarda raqobat muhitining shakllanishiga olib keldi. Bu holat oliy ta'lim muassasalarining samarali boshqaruv tizimini joriy etish zaruratini kuchaytirmoqda. Xususan, davlat, xususiy va xorijiy OTMlar sonining oshishi, ularning reytinglar bo'yicha baholanishi, ta'lim sifatiga nisbatan talablarning kuchayishi OTMlar o'rtasida sog'lom raqobat muhitini shakllantirishga turtki bo'lmoqda.

O'zbekiston oliy ta'lim tizimidagi 2015–2024-yillar oralig'ida yuz bergan asosiy o'zgarishlar quyidagi jadvalda ko'rsatilgan (1-jadval):

1-jadval

O'zbekistonda oliy ta'lim muassasalari soni dinamikasi (2015-2024-yillar)¹

Yil	Davlat OTM soni	Nodavlat OTM soni	Xorijiy filiallar
2015	78	5	6
2018	84	15	8
2020	96	26	12
2022	111	37	15
2024	120	42	18

¹ O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi (2024)

O‘zbekistonda oliy ta’lim muassasalari soni 2015–2024-yillar davomida sezilarli o‘shishni ko‘rsatdi. 2015 yilda davlat oliy ta’lim muassasalari (OTM) soni 78 tani tashkil etgan bo‘lsa, 2024-yilga kelib bu ko‘rsatkich 120 taga yetdi. Shu bilan birga, nodavlat OTMlar soni ham keskin oshib, 2015 yilda atigi 5 ta bo‘lgan bo‘lsa, 2024-yilda ularning soni 42 taga ko‘tarildi. Xorijiy filiallar soni ham o‘shish tendensiyasini namoyon etdi: 2015 yilda 6 ta bo‘lgan xorijiy filiallar 2024-yilda 18 taga yetdi. Ushbu dinamika O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida diversifikatsiya jarayonlari kuchayganini va raqobat muhitining shakllanayotganini ko‘rsatadi. Davlat, nodavlat va xorijiy OTMlar sonining ortishi ta’lim sohasidagi imkoniyatlarni kengaytirib, talabalar uchun qo‘shimcha tanlov imkoniyatlarini yaratmoqda.

Xususiy va xorijiy oliy ta’lim muassasalari sonining ko‘payishi ichki raqobatni yanada kuchaytirmoqda. Bu esa OTMlar boshqaruv tizimini bozor talablariga moslashtirish zaruriyatini yuzaga keltirmoqda.

OTMlar boshqaruvidagi asosiy muammolar tahlili. 2024-yilda turli maqomdagi 60 ta oliy ta’lim muassasasi rahbarlari o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovnoma natijalari quyidagi 2-jadvalda keltirilgan (2-jadval).

2-jadval

Oliy ta’lim muassasalarining boshqaruvidagi asosiy muammolar (2024-yil so‘rovnoma natijalari asosida)¹

Muammo turi	Respondentlar ulushi (%)
Strategik rejalashtirish zaifligi	68%
Moliyaviy mustaqillikning cheklanganligi	59%
Sifat menejmenti tizimining to‘liq joriy etilmaganligi	52%
Ilmiy-tadqiqotlar tijoratlashuvining past darajasi	47%
Raqamli boshqaruv tizimlarining yetishmasligi	63%

O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarining boshqaruvidagi asosiy muammolar 2024-yilgi so‘rovnoma asosida aniqlangan. So‘rovda qatnashgan oliy ta’lim muassasalari rahbarlarining 68 foizi strategik rejalashtirishning zaifligini, 59 foizi moliyaviy mustaqillikning cheklanganligini, 52 foizi esa sifat menejmenti tizimining to‘liq joriy etilmaganligini muammo sifatida qayd etgan. Shuningdek, respondentlarning 47 foizi ilmiy-tadqiqotlarni tijoratlashtirish darajasining pastligini, 63 foizi esa raqamli boshqaruv tizimlarining yetishmasligini boshqaruvdagi dolzarb muammolar qatoriga kiritgan. Ushbu natijalar oliy ta’lim tizimini takomillashtirish va uni zamonaviy talablar bilan uyg‘unlashtirish zarurligini yaqqol ko‘rsatmoqda.

Boshqaruv samaradorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatuvchi asosiy omillar — strategik rejalashtirishning yetarli darajada yo‘lga qo‘yilmaganligi hamda moliyaviy manbalarni diversifikatsiya qilish mexanizmlarining sustligi — mavjud raqobat muhitida oliy ta’lim muassasalari uchun katta tahdidlarni yuzaga keltirmoqda.

Turli boshqaruv modellarning samaradorlik ko‘rsatkichlari esa shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarida hozirda bir-biridan farq qiluvchi,

¹ Manba: O‘zbekiston OTMlari o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovnoma (2024-yil)

turli mezonlarga asoslangan boshqaruv yondashuvlari mavjud bo‘lib, ularning natijadorligi bir xil emas (3-jadval).

3-jadval

O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarida qo‘llanilayotgan boshqaruv modellarining samaradorlik darajasi (baholash ko‘rsatkichlari asosida)¹

Model turi	Tezkor qaror qabul qilish	Moliyaviy barqarorlik	Innovatsion rivojlanish	Xalqaro hamkorlik
An’anaviy	2	3	2	2
Markazlashgan-avtonom	4	4	3	4
Tadbirkorlik	5	5	5	5

O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarida qo‘llanilayotgan boshqaruv modellari samaradorligi quyidagi ko‘rsatkichlar asosida baholandi: tezkor qaror qabul qilish, moliyaviy barqarorlik, innovatsion rivojlanish va xalqaro hamkorlik.

An’anaviy model — bu model barcha yo‘nalishlarda past natijalar qayd etdi: tezkor qaror qabul qilish (2 ball), moliyaviy barqarorlik (3 ball), innovatsion rivojlanish (2 ball) va xalqaro hamkorlik (2 ball).

Markazlashgan-avtonom model esa nisbatan yuqori samaradorlik ko‘rsatdi: tezkor qaror qabul qilish (4 ball), moliyaviy barqarorlik (4 ball), innovatsion rivojlanish (3 ball) va xalqaro hamkorlik (4 ball).

Tadbirkorlik modeli barcha ko‘rsatkichlar bo‘yicha eng yuqori natijalarga erishdi: tezkor qaror qabul qilish (5 ball), moliyaviy barqarorlik (5 ball), innovatsion rivojlanish (5 ball) va xalqaro hamkorlik (5 ball). Ushbu natijalar tadbirkorlik modeli oliy ta’lim muassasalarining samaradorligini oshirishda eng qulay va istiqbolli yondashuv ekanini ko‘rsatadi.

Tadbirkorlik modelini amalda qo‘llayotgan OTMlar raqobat sharoitiga tezda moslasha olishi, moliyaviy mustaqillikni ta’minlashi va xalqaro maydonda faol ishtirok etishi bilan ajralib turadi. Biroq, ushbu model faqat kuchli strategik boshqaruv, aniq rejalashtirish va yuqori malakali menejment jamoasi mavjud bo‘lgan taqdirdagina yuqori samaradorlik beradi.

4-jadval

O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarida innovatsion boshqaruv vositalarining joriy etilishi (2024-yil monitoring natijalari asosida)²

Vosita	Qo‘llanish darajasi (%)
CRM va ERP tizimlari	45%
ISO-9001 sifat menejmenti	39%
Elektron ta’lim platformalari	62%
Xalqaro akkreditatsiya jarayonlari	33%
Ilmiy loyihalarni tijoratlashtirish bo‘yicha offislar	28%

¹ Mualliy tomonidan tuzilgan

² Muallif tomonidan tuzilgan

Innovatsion boshqaruv vositalari qo'llanilishi. O'rganilgan oliy ta'lim muassasalarida joriy etilgan innovatsion boshqaruv vositalari va ularning tarqalish holati 4-jadvalda keltirilgan.

O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida innovatsion boshqaruv vositalarining qo'llanish darajasi 2024-yil monitoring natijalariga ko'ra quyidagicha: CRM yoki ERP tizimlari 45 % muassasa tomonidan qo'llanilmoqda, ISO-9001 sifat menejmenti 39 % muassasa tomonidan joriy etilgan, elektron ta'lim platformalari 62 % muassasa tomonidan faol ishlatilmoqda, xalqaro akkreditatsiya jarayonlari 33 % muassasa tomonidan amalga oshirilmoqda, ilmiy loyihalarni tijoratlashtirish bo'yicha ofislar esa 28 % muassasa tomonidan tashkil etilgan. Bu ma'lumotlar elektron ta'lim platformalarining eng keng qo'llanilayotgan vosita ekanligini, ilmiy loyihalarni tijoratlashtirish va xalqaro akkreditatsiya jarayonlarida esa hali ham kamchiliklar borligini ko'rsatadi.

Texnologik menejment va sifat boshqaruvi tizimlarini joriy etish darajasi past. Bu esa raqobatbardoshlik va xalqaro nufuzga salbiy ta'sir qilmoqda.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Zamonaviy dunyo ta'lim sohasidagi tez o'zgarishlar, raqobatning kuchayishi, globallashuv va raqamli transformatsiya kabi jarayonlar oliy ta'lim muassasalarining faoliyatiga yangicha yondashuvlarni talab qilmoqda. Bugungi kunda oliy ta'lim muassasalari nafaqat ta'lim beruvchi an'anaviy institutlar bo'lib qolmay, balki bozor munosabatlarida faol ishtirok etuvchi, innovatsiyalar va tadqiqotlarning yetakchisiga aylangan tadbirkorlik universitetlariga aylanishi zarur.

O'tkazilgan ilmiy va amaliy tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zbekistonda oliy ta'lim muassasalari raqobat sharoitiga to'liq moslashish uchun hali ham o'z boshqaruv tizimini tubdan qayta ko'rib chiqishga muhtoj. Bir tomondan, davlat tomonidan berilgan akademik va moliyaviy mustaqillik imkoniyatlaridan samarali foydalanish darajasi hali past. Ikkinchi tomondan, strategik boshqaruv madaniyati yetarlicha rivojlanmagan. Bu esa raqobatbardosh ta'lim tizimini yaratish yo'lida jiddiy to'siq hisoblanadi.

Raqobat sharoitida oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv mexanizmini takomillashtirish bo'yicha quyidagi ilmiy xulosalarga kelindi:

1. Boshqaruvda strategik yondashuvning zaifligi. Ko'pgina oliy ta'lim muassasalari (OTM) hali ham qisqa muddatli faoliyat rejalariga ustuvor ahamiyat beradi, uzoq muddatli strategiyalar esa ko'pincha faqat qog'ozda qoladi. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, yuqori obro'ga ega bo'lgan universitetlar 10–15 yillik uzoq muddatli rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqadi va ular tashqi hamda ichki muhitni chuqur tahlil qilishga asoslanadi. Strategik boshqaruv tizimini tatbiq etish uzoq muddatli va barqaror rivojlanishning asosiy shartidir. Bu jarayonda SWOT va PESTEL tahlillariga asoslangan strategik rejalashtirish mexanizmini ishlab chiqish zarur.

2. Moliyaviy diversifikatsiyaning past darajasi. Amaliy tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zbekistondagi oliy ta'lim muassasalarining aksariyati moliyaviy jihatdan davlat byudjeti va to'lov-kontrakt tizimiga haddan tashqari bog'liq. Biroq dunyo tajribasida ta'lim muassasalarining barqaror rivojlanishi uchun 3–4 xil

moliyaviy manbalardan foydalanish tizimi mavjud. Moliyaviy diversifikatsiya va qo‘shimcha resurslarni jalb qilish — oliy ta’lim muassasalarining barqarorligini ta’minlashning asosiy shartidir. Buning uchun grantlar, korporativ buyurtmalar, tijorat xizmatlari va xalqaro investitsiyalarni jalb qilish mexanizmlarini ishlab chiqish zarur.

3. Sifat boshqaruvida xalqaro standartlardan uzoqlashish. Ko‘pgina oliy ta’lim muassasalarida (OTM) sifat nazorati ichki qoidalar asosida amalga oshiriladi, xalqaro akkreditatsiya jarayonlariga kirish uchun yetarli tayyorgarlik ko‘rilmaydi. Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, sifatni ta’minlashning eng samarali yo‘li — ISO 9001, ENQA, ABET kabi xalqaro standartlar va tizimlarga integratsiyadan o‘tishdir. Sifat boshqaruvini xalqaro standartlar asosida tashkil etish ta’lim muassasasining jahon miqyosida tan olinishiga va talabalar uchun global imkoniyatlar yaratishga yordam beradi.

4. Innovatsion boshqaruv texnologiyalarini joriy etishda sustkashlik. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, oliy ta’lim muassasalarining (OTM) aksariyati raqamli transformatsiya jarayonlariga to‘liq tayyor emas. Bu esa boshqaruv jarayonlarining byurokratik tus olishiga olib kelmoqda. Biroq zamonaviy universitetlarda CRM, ERP, Big Data va Data Analytics kabi vositalar boshqaruv qarorlarini optimallashtirish uchun faol qo‘llaniladi. Boshqaruvni raqamlashtirish samaradorlikni oshirish bilan birga, tezkorlik, shaffoflik va tahlilchanlikni ta’minlaydi.

5. Ilmiy-tadqiqot va innovatsiyalarni tijoratlashtirish mexanizmi zaifligi. Zamonaviy sharoitda universitetlarning innovatsion rivojlanishi faqat ta’lim bilan cheklanib qolmay, ular ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirish orqali bozorning faol ishtirokchisiga aylanishi kerak. “Triple Helix” (Uch Halqa) konsepsiyasiga ko‘ra, universitet, biznes va davlat o‘rtasidagi hamkorlik ilm-fan natijalarini iqtisodiyotga tatbiq etishda eng samarali mexanizm hisoblanadi.

6. Xalqaro hamkorlik va reytinglarda faol ishtirok etish zarurati. Bugungi kunda ko‘plab oliy ta’lim muassasalari (OTM) xalqaro akademik hamkorlikni asosan ramziy shartnomalar asosida olib bormoqda. Biroq jahon reytinglarida yuqori o‘rinlarni egallagan universitetlar transmilliy ta’lim va ilmiy klasterlar orqali xalqaro maydonda faol ishtirok etadi. Xalqaro hamkorlik — ta’lim sifatini oshirish, tadqiqot samaradorligini yuksaltirish va universitet brendini mustahkamlashda strategik ahamiyatga ega.

O‘tkazilgan tadqiqotlar va ilmiy yondashuvlar shuni ko‘rsatadiki, raqobat sharoitida oliy ta’lim muassasalarining barqaror rivojlanishi va xalqaro obro‘cini oshirish uchun quyidagi kompleks choralarni amalga oshirish zarur:

- Strategik boshqaruv tizimini shakllantirish;
- Moliyaviy diversifikatsiya va tadbirkorlik modelini keng qo‘llash;
- Sifat boshqaruvini xalqaro standartlar asosida tashkil etish;
- Innovatsion boshqaruv texnologiyalaridan keng foydalanish;
- Ilmiy-tadqiqot va innovatsiyalarni tijoratlashtirish mexanizmlarini kuchaytirish;
- Xalqaro hamkorlik va reytinglarda faol ishtirok etish.

Oliy ta'lim muassasalarining boshqaruv mexanizmini takomillashtirish — bu bir martalik harakat emas, balki doimiy va dinamik jarayon bo'lib, u ichki va tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezda moslasha olishi kerak.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Clark B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press. <https://www.sciencedirect.com/book/9780080433544/creating-entrepreneurial-universities>
2. UNESCO. (2015). *Rethinking Education: Towards a Global Common Good?* Paris. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232555>
3. Porter M.E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=190>
4. Xodjiev O., To'xtaev R., Bekmurodov B. (2022). *Oliy ta'lim tizimida raqobatbardoshlikni oshirish omillari*. Toshkent: Fan.
5. To'xliiev A. (2019). *Ta'lim xizmatlari bozorini shakllantirish va rivojlantirish muammolari*. Toshkent: Moliya.
6. OECD. (2019). *Benchmarking Higher Education System Performance*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/benchmarking-higher-education-system-performance-9789264301757-en.htm>
7. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент./ Р.И. Ахмаева. – М.: Финансы и статистика, 2007. - 208 с.
8. Вачугов Д. Д. Основы менеджмента [Текст]: учеб. для вузов / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др.; Под ред. Д. Д. Вачугова. - М.: Высш. Школа, 2002, - 367 с.
9. Галичин В. А. Международный рынок образовательных услуг: основные характеристики и тенденции развития: пособие / Галичин В.А. - М.:ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 60 с.
10. Гареева Э.Р. Управление финансами ВУЗов : [монография] / Э.Р. Гареева, Федер. агентство образования, Уфим. гос. ин-т сервиса. - Уфа: Уфим.гос. ин-т сервиса, 2004 (Ризограф Издат. отд. Уфим. гос. ин-та сервиса). - 74 с.
11. Кириллов, А.Г. Условия эффективного применения информационных технологий в управлении ВУЗом / А.Г. Кириллов // Преподаватель XXI век. - 2013. № 2. - С. 12- 15.
12. Солиев А., Усманов А. Маркетинг. Т.: Ўқитувчи, 1997. — 167 б



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir: Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Ingliz tili muharriri: Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Rus tili muharriri: Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Musahhih: Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar: Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, mart, 3-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**. ГОСТ 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**