

TA'LIM MUASSASALARIDA STRATEGIK BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISHNING INTEGRATSIYALASHGAN MODELI: KPI, RACI VA RAQAMLI DASHBOARD MEXANIZMLARI

Xayitmuradova Shaxrizoda Qosimjon qizi

Oriental universiteti
magistranti

Annotatsiya

Mazkur maqolada ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirishning integratsiyalashgan modeli ishlab chiqildi. Tadqiqotda KPI pasporti, RACI matritsasi, raqamli dashboard, risk reyestri va PDCA sikli asosida boshqaruv mexanizmlari tizimlashtirildi. Strategik maqsadlarni indikatorlar, mas'ullar, monitoring jarayoni va tuzatish qarorlari bilan bog'lash orqali boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llari asoslandi. Model SWOT tahlili, SMART maqsadlar va raqamli monitoring vositalari asosida shakllantirildi. Tadqiqot natijalari strategik rejalashtirishni formal hujjat darajasidan amaliy boshqaruv tizimiga o'tkazish imkonini bergan. Taklif etilgan mexanizmlar ta'lim sifati monitoringini kuchaytirish, bitiruvchilar bandligini yaxshilash, mas'uliyatni aniqlashtirish va boshqaruv qarorlarining shaffofligini oshirishga xizmat qilgan.

Kalit so'zlar: strategik boshqaruv, KPI, RACI matritsasi, dashboard, ta'lim sifati, monitoring, SWOT tahlili, SMART maqsad, PDCA sikli, oliy ta'lim.

Аннотация

В данной статье была разработана интегрированная модель совершенствования стратегического управления в образовательных учреждениях. В исследовании были систематизированы механизмы управления на основе KPI-паспорта, матрицы RACI, цифрового dashboard, реестра рисков и цикла PDCA. Обоснованы пути повышения эффективности управления посредством связывания стратегических целей с показателями, ответственными исполнителями, мониторингом и корректирующими решениями. Модель была сформирована на основе SWOT-анализа, SMART-целей и цифровых инструментов мониторинга. Результаты исследования позволили перевести стратегическое планирование из формального документа в практическую систему управления. Предложенные механизмы способствовали усилению мониторинга качества образования, повышению занятости выпускников, уточнению ответственности и обеспечению прозрачности управленческих решений.

Ключевые слова: стратегическое управление, KPI, матрица RACI, dashboard, качество образования, мониторинг, SWOT-анализ, SMART-цели, цикл PDCA, высшее образование.

Abstract

This article developed an integrated model for improving strategic management in educational institutions. The study systematized management mechanisms based on KPI passports, RACI matrix, digital dashboards, risk registers, and the PDCA cycle. The research justified approaches for improving management efficiency by linking

strategic goals with indicators, responsible units, monitoring procedures, and corrective decisions. The model was designed using SWOT analysis, SMART objectives, and digital monitoring tools. The findings enabled the transformation of strategic planning from a formal document into a practical management system. The proposed mechanisms strengthened educational quality monitoring, improved graduate employment indicators, clarified responsibilities, and increased transparency in management decision-making.

Keywords: strategic management, KPI, RACI matrix, dashboard, education quality, monitoring, SWOT analysis, SMART objectives, PDCA cycle, higher education.

KIRISH

Ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish hozirgi davrda oliy ta'lim sifatini oshirish, raqobatbardosh kadrlar tayyorlash, bitiruvchilar bandligini ta'minlash va boshqaruv qarorlarini dalillarga asoslashning muhim shartiga aylandi. Strategik reja mavjud bo'lishi o'z-o'zidan natija bermaydi; u maqsad, indikator, mas'ul, resurs, monitoring va tuzatish qarori bilan bog'langandagina samarali boshqaruv vositasiga aylanadi.

Oliy ta'lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etishga oid huquqiy hujjatlar ta'lim muassasalaridan natijadorlik, ochiqlik, mas'uliyat va sifatga yo'naltirilgan boshqaruv mexanizmlarini talab etadi¹.

Mazkur maqolaning maqsadi ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish uchun integratsiyalashgan model, KPI pasporti, raqamli dashboard, RACI matritsasi, risk reyestri va amaliy yo'l xaritasini ishlab chiqishdan iborat. Maqolaning ilmiy yangiligi strategik boshqaruvni "maqsad - indikator - mas'ul - resurs - monitoring - natija" zanjiri asosida yaxlit modelga keltirishda namoyon bo'ladi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Strategik boshqaruv nazariyasida tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishi tashqi muhit, ichki salohiyat, resurslar, manfaatdor tomonlar va natijadorlik ko'rsatkichlari o'rtasidagi muvozanat bilan belgilanadi. Ta'lim muassasasi sharoitida bu muvozanat yanada murakkab bo'lib, unda akademik erkinlik, sifat kafolati, inson kapitali, ijtimoiy mas'uliyat va mehnat bozori talablari bir vaqtning o'zida inobatga olinadi.

ESG standartlari oliy ta'limda ichki va tashqi sifat kafolati tizimlarini rivojlantirish, manfaatdor tomonlarni jalb etish hamda sifat madaniyatini shakllantirish zarurligini ko'rsatadi².

UNESCO sifat kafolati bo'yicha yondashuvlarida oliy ta'lim muassasalarida akademik va boshqaruv xodimlari salohiyatini kuchaytirish, o'quv dasturlarini baholash va sifatni doimiy yaxshilash muhim yo'nalish sifatida qayd etiladi³.

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 11-iyul PQ-4391-son "Oliy va o'rta maxsus ta'lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori URL: <https://lex.uz/docs/-4415478>

² Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, 2015. URL: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

³ UNESCO. Quality assurance in higher education. URL: <https://www.unesco.org/en/higher-education/quality-assurance>

OECD manbalarida pedagog kadrlar sifati, moslashuvchanlik va kasbiy rivojlanish ta'lim tizimlari barqarorligi uchun zarur omillar sifatida ko'riladi. Bu yondashuv strategik boshqaruvda kadrlar salohiyati va malaka oshirish indikatorlarini alohida KPI sifatida belgilashni talab etadi¹.

METODOLOGIYA

Tadqiqotda modellashtirish, tizimli yondashuv, mantiqiy tahlil, ekspert baholash, KPI dizayni, RACI matritsasi, risk tahlili, jadval-grafik tahlil va umumlashtirish metodlaridan foydalanildi. Dissertatsiyaning III bobidagi takomillashtirish yo'nalishlari maqola uchun metodik asos sifatida olindi.

Modelni ishlab chiqishda quyidagi boshqaruv savollariga javob izlandi: strategik maqsad qanday aniqlanadi; u qaysi indikator bilan o'lchanadi; indikator uchun ma'lumot manbasi qayerdan olinadi; natija uchun qaysi bo'linma javobgar bo'ladi; monitoring qanday davriylikda o'tkaziladi; natija past bo'lsa, qanday tuzatish qarori qabul qilinadi. Shu asosda KPI pasporti va dashboard mexanizmi taklif etildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot natijasi sifatida ta'lim muassasasi uchun integratsiyalashgan strategik boshqaruv modeli ishlab chiqildi. Model missiya va strategik maqsadlarni aniqlashdan boshlanadi, keyin SWOT va ehtiyoj tahlili asosida SMART maqsadlar belgilanadi, har bir maqsad KPI pasportiga kiritiladi, ijro uchun RACI matritsasi asosida mas'ullar belgilanadi, natijalar dashboardda monitoring qilinadi va PDCA sikli orqali tuzatish qarorlari qabul qilinadi.

KPI pasporti modelning markaziy elementi sifatida qaraldi. Har bir indikator uchun nomi, formulasi, ma'lumot manbasi, monitoring davri, mas'ul bo'linma, bazaviy ko'rsatkich, maqsadli ko'rsatkich va tuzatish chorasi belgilanadi. Bu yondashuv KPIlarni umumiy shior emas, balki boshqaruv qarori qabul qilishga xizmat qiladigan aniq o'lchov vositasiga aylantiradi.

Raqamli dashboard rahbariyatga real vaqtga yaqin ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish imkonini beradi. Dashboardda ta'lim sifati, bitiruvchilar bandligi, ish beruvchilar bilan hamkorlik, akademik harakatchanlik, kadrlar salohiyati, ilmiy faoliyat va xalqaro hamkorlik indikatorlari alohida bloklarda ko'rsatilishi maqsadga muvofiq.

RACI matritsasi bo'limlararo mas'uliyatni aniqlashtirishda muhim ahamiyatga ega. Unda har bir vazifa bo'yicha kim javobgar, kim yakuniy tasdiqlovchi, kim maslahat beruvchi va kim xabardor qilinishi kerakligi belgilanadi. Bu yondashuv ijrodagi takrorlanish, mas'uliyatdan qochish va ma'lumot yo'qolishini kamaytiradi.

Taklif etilayotgan modelning asosiy afzalligi shundaki, u strategiyani hujjat darajasidan real boshqaruv jarayoniga olib chiqadi. An'anaviy boshqaruvda reja tuziladi, ijro bo'yicha hisobot yig'iladi va yil oxirida umumiy xulosa qilinadi. Integratsiyalashgan modelda esa maqsadlar indikatorga, indikator mas'ulga, mas'ul ijroga, ijro dashboardga, dashboard tuzatish qaroriga ulanadi.

¹ OECD. Education Policy Outlook 2024: Reshaping Teaching into a Thriving Profession. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-policy-outlook-2024_dd5140e4-en.html

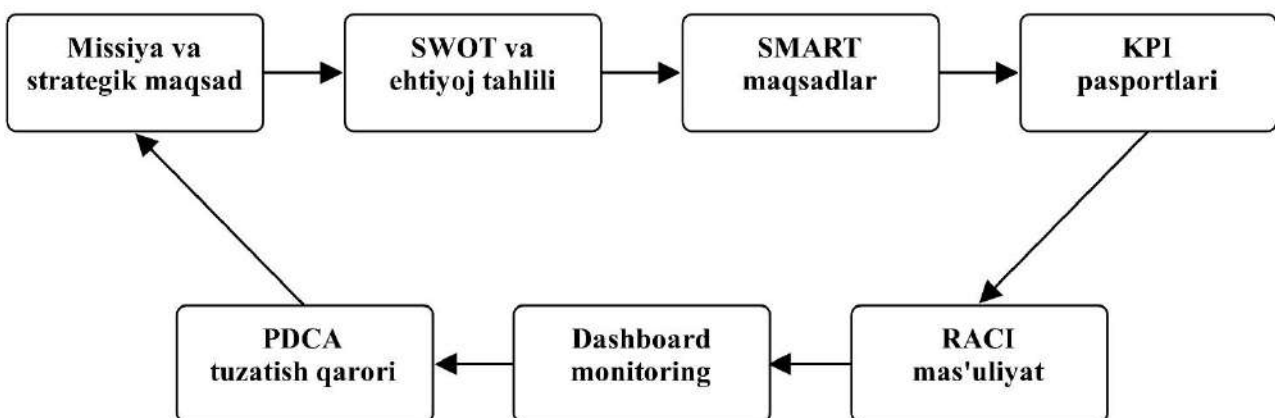
KPI tizimini joriy etishda ehtiyotkorlik ham zarur. Indikatorlar haddan tashqari ko‘payib ketsa, monitoring murakkablashadi va boshqaruv e‘tibori asosiy natijalardan chalg‘iydi. Shu sababli ta‘lim muassasasi uchun 25-35 ta strategik indikator yetarli bo‘lishi, qolgan ko‘rsatkichlar esa operatsion darajada yuritilishi maqsadga muvofiq.

Dashboard samarali bo‘lishi uchun ma‘lumotlar sifati birinchi o‘rinda turadi. Agar ma‘lumot kiritish reglamenti, mas‘ullar, tekshirish tartibi va yangilanish davri aniq belgilanmasa, dashboard noto‘g‘ri xulosa beradi. Shuning uchun raqamli monitoring texnik platforma emas, balki boshqaruv madaniyati masalasi sifatida qaralishi kerak.

Strategik boshqaruvni takomillashtirishda jamoa qarshiligi ham hisobga olinishi lozim. Har qanday yangi tizim qo‘shimcha yuklama sifatida qabul qilinishi mumkin. Bu xavfni kamaytirish uchun rahbariyat strategiyaning mazmunini tushuntirishi, xodimlarni qaror qabul qilishga jalb etishi, treninglar o‘tkazishi va KPI natijalarini rag‘batlantirish tizimi bilan bog‘lashi zarur.

Maqola natijalari shuni ko‘rsatadiki, ta‘lim muassasasida strategik boshqaruvni takomillashtirish uchun alohida reja, alohida hisobot va alohida monitoring yetarli emas. Ularning barchasi integratsiyalashgan boshqaruv modeliga birlashtirilishi zarur. Modelning asosiy zanjiri quyidagicha ifodalanadi: missiya - SWOT - SMART - KPI pasporti - RACI - dashboard - PDCA - tuzatish qarori.

Taklif etilayotgan model ta‘lim muassasalarida formal rejalashtirishdan dalillarga asoslangan strategik boshqaruvga o‘tish, sifat monitoringini kuchaytirish, bitiruvchilar bandligini yaxshilash va boshqaruv qarorlarining shaffofligini oshirishga xizmat qiladi.

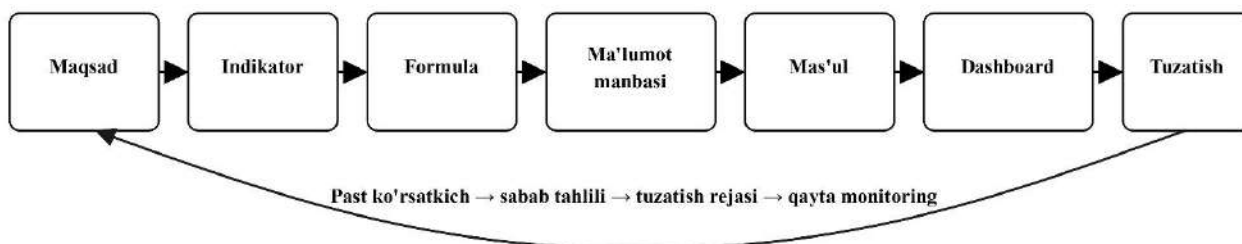


1-rasm. Ta‘lim muassasasi strategik boshqaruvining integratsiyalashgan modeli¹

Chizma strategik boshqaruvni uzluksiz sikl sifatida ko‘rsatadi. Modelda har bir strategik maqsad indikator, mas‘ul, raqamli monitoring va tuzatish qarori bilan bog‘langan. Shu orqali strategik hujjat real boshqaruv mexanizmiga aylanadi².

¹ Manba: muallif tomonidan SMART, KPI, RACI, dashboard va PDCA yondashuvlari asosida ishlab chiqildi.

² A. Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o‘rgatish milliy-tadqiqot instituti. Ta‘lim muassasasini boshqarishning ilmiy asoslari va strategiyasi: elektron taqdimot materiallari



2-rasm. KPI pasporti va monitoring sikli¹

KPI pasporti indikatorni nomlash bilan cheklanmaydi. Unda formula, ma'lumot manbasi, mas'ul, monitoring davri va tuzatish chorasi ko'rsatiladi. Bunday tartib indikatorni boshqaruv qarori uchun ishlaydigan amaliy instrumentga aylantiradi.

1-jadval

Ta'lim muassasasi uchun KPI pasporti namunasi²

KPI bloki	Indikator	Formula	Ma'lumot manbasi	Monitoring
Ta'lim sifati	Fan dasturlari yangilanishi	Yangilangan dasturlar / jami dasturlar $\times 100$	O'quv-uslubiy bo'lim	Yiliga 1 marta
Bitiruvchilar bandligi	Ishga joylashgan bitiruvchilar ulushi	Ishga joylashganlar / jami bitiruvchilar $\times 100$	Karyera markazi, tracking baza	Har oy
Ish beruvchi hamkorligi	Real vakansiya bergan tashkilotlar soni	Faol ish beruvchilar soni	Memorandum va vakansiya reyestri	Har chorak
Kadrlar salohiyati	Malaka oshirgan pedagoglar ulushi	Malaka oshirganlar / jami pedagoglar $\times 100$	Kadrlar bo'limi	Har semestr
Akademik harakatchanlik	Real almashinuvlar soni	Talaba va pedagog mobility holatlari	Xalqaro aloqalar bo'limi	Yiliga 2 marta

1-jadvalda KPI pasportining minimal tarkibi ko'rsatilgan. Har bir indikator strategik maqsad, ma'lumot manbasi va monitoring davri bilan bog'lanishi kerak. Bu yondashuv raqamli dashboard uchun ishonchli ma'lumotlar oqimini shakllantiradi.

2-jadval

Strategik boshqaruv vazifalari bo'yicha RACI matritsasi³

Vazifa	R - Responsible	A - Accountable	C - Consulted	I - Informed
Strategik maqsadlarni tasdiqlash	Rektorat / rahbariyat	Rektor	Kafedralar, bo'limlar	Jamoa
KPI pasportlarini ishlab chiqish	Sifat bo'limi	O'quv ishlari bo'yicha prorektor	Kafedra, IT, karyera markazi	Rahbariyat

¹ Manba: muallif tomonidan KPI monitoringi metodikasi asosida ishlab chiqildi.

² Muallif ishlanmasi

³ Muallif ishlanmasi

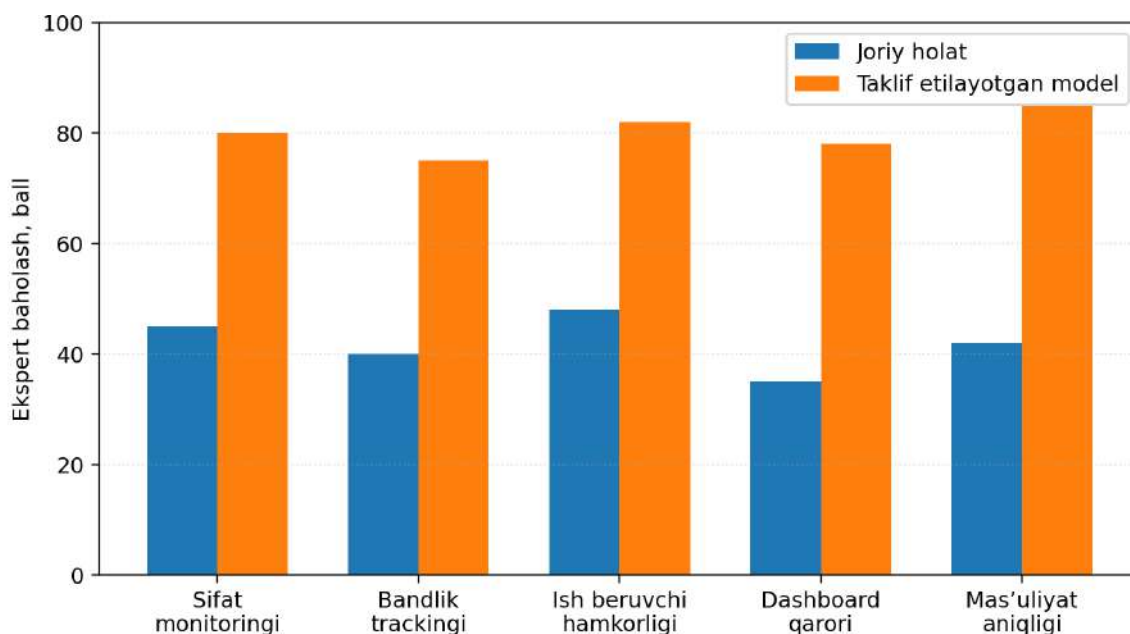
Vazifa	R - Responsible	A - Accountable	C - Consulted	I - Informed
Bitiruvchi tracking bazasini yuritish	Karyera markazi	Prorektor / markaz direktori	Kafedralar, IT bo'lim	Fakultetlar
Dashboard hisobotini tayyorlash	IT va sifat bo'limi	Rahbariyat	Kafedralar, karyera markazi	Kengash
Tuzatish rejasini ishlab chiqish	Mas'ul bo'lim	Rahbariyat	Sifat bo'limi	Jamoa

RACI matritsasi ijroda takrorlanish va mas'uliyatsizlik xavfini kamaytiradi. Ayniqsa, strategik reja ijrosi ko'plab bo'limlar ishtirokida amalga oshiriladigan ta'lim muassasalarida bu matritsa muvofiqlashtirish vositasi sifatida muhimdir.

3-jadval

Strategik boshqaruvni joriy etish bo'yicha amaliy yo'l xaritasi¹

Bosqich	Muddat	Asosiy ishlar	Kutiladigan natija
1-bosqich. Diagnostika	1-2 oy	SWOT, ehtiyoj tahlili, mavjud KPI va ma'lumotlar bazasini inventarizatsiya qilish	Muammo va ustuvor yo'nalishlar aniqlanadi
2-bosqich. Loyihalash	3-4 oy	SMART maqsadlar, KPI pasportlari, RACI matritsasi, dashboard talablari ishlab chiqiladi	Yagona boshqaruv arxitekturasi shakllanadi
3-bosqich. Joriy etish	5-9 oy	Dashboard ishga tushiriladi, mas'ullar o'qitiladi, monitoring reglamenti tasdiqlanadi	Real vaqtga yaqin monitoring yo'lga qo'yiladi
4-bosqich. Baholash	10-12 oy	Natijalar tahlil qilinadi, risk reyestri yangilanadi, tuzatish rejasi ishlab chiqiladi	PDCA asosida takomillashtirish boshlanadi



3-rasm. Integratsiyalashgan model bo'yicha kutilayotgan boshqaruv samarasi²

¹ Muallif ishlanmasi

² Manba: muallif tomonidan ekspert baholash va modellashtirish asosida ishlab chiqildi.

3-rasmda joriy holat va taklif etilayotgan model o'rtasidagi farq shartli ekspert baholash asosida ifodalangan. Bu natijalar statistik yakuniy ko'rsatkich emas, balki model joriy etilganda boshqaruv samaradorligi qaysi yo'nalishlarda oshishi mumkinligini ko'rsatuvchi prognoz baholashdir.

4-jadval

Strategik boshqaruvni joriy etishdagi risklar va profilaktika choralari¹

Risk	Ehtimoliy oqibat	Oldini olish chorasi	Mas'ul
Jamoa qarshiligi	Strategiya formal bajariladi	Tushuntirish, trening, motivatsiya va jamoaviy muhokama	Rahbariyat, HR
Ma'lumotlar sifati pastligi	Dashboard noto'g'ri xulosa beradi	Ma'lumot kiritish reglamenti va mas'ul shaxslar	IT, sifat bo'limi
KPIlar haddan tashqari ko'pligi	Monitoring murakkablashadi	Eng muhim 25-35 indikatorni tanlash	Sifat bo'limi
Resurs cheklovi	Model to'liq ishlaymaydi	Bosqichma-bosqich joriy etish va grant/memorandum resurslarini jalb qilish	Rahbariyat
Formal hisobotga moyillik	Real natija o'lchanmaydi	Dashboard natijalarini boshqaruv qarorlariga bog'lash	Rektorat

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tadqiqot natijalari ta'lim muassasalarida strategik boshqaruv samaradorligi boshqaruv jarayonlarining tizimliliigi, natijadorlik indikatorlari bilan bog'liqligi hamda monitoring mexanizmlarining uzluksiz ishlashi bilan bevosita aloqador ekanligini ko'rsatdi. An'anaviy boshqaruv amaliyotida strategik rejalarning ko'p hollarda hujjat shaklida qolib ketishi, indikatorlarning aniq belgilanmasligi va mas'uliyat taqsimotining yetarli darajada tizimlashtirilmaganligi boshqaruv samaradorligini pasaytiruvchi asosiy omillardan biri sifatida namoyon bo'ldi. Shu nuqtai nazardan, maqolada taklif etilgan integratsiyalashgan model strategik boshqaruvning barcha elementlarini yagona mexanizm asosida birlashtirish imkonini berdi.

Tadqiqot davomida ishlab chiqilgan modelda strategik maqsadlar SMART tamoyili asosida shakllantirildi hamda har bir maqsad KPI pasporti bilan bog'landi. KPI pasportining joriy etilishi strategik vazifalarni o'lchanadigan natijalar orqali baholash imkoniyatini yaratdi. Natijada boshqaruv qarorlarini qabul qilishda subyektiv yondashuvlar qisqarib, dalillarga asoslangan monitoring tizimini shakllantirish imkoniyati paydo bo'ldi. KPI indikatorlarining formulasi, ma'lumot manbasi, monitoring davri va mas'ul bo'linmalarining aniq belgilanishi boshqaruv jarayonida aniqlik va shaffoflikni ta'minlashga xizmat qilishi asoslandi.

RACI matritsasining qo'llanilishi strategik boshqaruvda vazifalar taqsimotini aniq belgilashga yordam berdi. Tadqiqot natijalari ko'rsatishicha, bo'limlararo mas'uliyat chegaralarining aniq belgilanishi ijro intizomini mustahkamlash, vazifalar takrorlanishini kamaytirish va qaror qabul qilish tezligini oshirish imkonini beradi. Ayniqsa, ta'lim muassasalarida fakultetlar, kafedralar, sifat bo'limlari, IT markazlari

¹ Muallif ishlanmasi

va karyera xizmatlari o'rtasidagi hamkorlikni muvofiqlashtirishda RACI matritsasi samarali boshqaruv vositasi sifatida namoyon bo'ldi.

Tadqiqotda raqamli dashboard mexanizmlarining joriy etilishi strategik boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim omili sifatida baholandi. Dashboard orqali ta'lim sifati, bitiruvchilar bandligi, ilmiy faoliyat, xalqaro hamkorlik va kadrlar salohiyati bo'yicha real vaqtga yaqin monitoringni amalga oshirish imkoniyati shakllanishi aniqlandi. Bu esa rahbariyat uchun tezkor va asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, dashboard tizimining samaradorligi ma'lumotlar sifati, yangilanish davriyligi va mas'uliyat tizimiga bevosita bog'liq ekanligi qayd etildi.

Tahlillar natijasida strategik boshqaruvni takomillashtirishda inson omili ham muhim ahamiyatga ega ekanligi aniqlandi. Yangi boshqaruv mexanizmlarini joriy etishda xodimlarning qarshiligi, qo'shimcha yuklama haqidagi xavotirlar va raqamli ko'nikmalarning yetarli emasligi muayyan xavf omillari sifatida baholandi. Shu sababli strategik boshqaruv tizimini joriy etishda treninglar tashkil etish, jamoani qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilish va KPI natijalarini rag'batlantirish tizimi bilan bog'lash zarurligi asoslandi.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

—har bir strategik maqsad uchun KPI pasportlarini ishlab chiqish va ularni yagona elektron bazaga integratsiya qilish;

—ta'lim sifati, bitiruvchilar bandligi, ilmiy faoliyat va xalqaro hamkorlik indikatorlarini raqamli dashboard orqali monitoring qilish;

—RACI matritsasi asosida bo'limlararo mas'uliyatni aniq belgilash va ijro nazoratini kuchaytirish;

—strategik boshqaruv jarayonlariga IT texnologiyalarini keng joriy etish hamda ma'lumotlar sifati bo'yicha reglament ishlab chiqish;

—risk reyestrini muntazam yangilash va strategik risklarni boshqarish tizimini shakllantirish;

—pedagog va boshqaruv xodimlari uchun strategik boshqaruv, KPI monitoringi va raqamli boshqaruv bo'yicha malaka oshirish dasturlarini tashkil etish;

—strategik monitoring natijalarini rag'batlantirish, attestatsiya va institutsional reyting tizimlari bilan integratsiya qilish.

Maqolada taklif etilgan integratsiyalashgan model ta'lim muassasalarida formal rejalashtirishdan natijadorlikka yo'naltirilgan strategik boshqaruv tizimiga o'tish imkonini beradi. Ushbu yondashuv boshqaruv qarorlarining shaffofligini oshirish, ta'lim sifati monitoringini kuchaytirish, resurslardan samarali foydalanish va bitiruvchilar raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabr PF-5847-son "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni.. URL: <https://lex.uz/docs/-4545884>

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 11-iyul PQ-4391-son “Oliy va o‘rta maxsus ta’lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori URL: <https://lex.uz/docs/-4415478>
3. O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabr O‘RQ-637-son “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni URL: <https://lex.uz/docs/-5013007>
4. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, 2015. URL: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
5. UNESCO. Quality assurance in higher education. URL: <https://www.unesco.org/en/higher-education/quality-assurance>
6. OECD. Education Policy Outlook 2024: Reshaping Teaching into a Thriving Profession. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-policy-outlook-2024_dd5140e4-en.html
7. A. Avloniy nomidagi pedagoglarni kasbiy rivojlantirish va yangi metodikalarga o‘rgatish milliy-tadqiqot instituti. Ta’lim muassasasini boshqarishning ilmiy asoslari va strategiyasi: elektron taqdimot materiallari.
8. Ziyavitdinova N.M., O‘rinov Y.M., Xayitov Sh.N. Menejment. O‘quv qo‘llanma. Toshkent: Tafakkur-Bo‘stoni, 2012.
9. Umarova X.O‘. Ta’lim tizimining strategik boshqaruv tizimi. “Ekonomika i sotsium”, №6(121), 2024.
10. Xayitmuradova Sh.Q. Ta’lim muassasalarida strategik boshqaruvni tashkil etishning dolzarb masalalari. Magistrlik dissertatsiyasi. Toshkent: Oriental universiteti, 2026.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhih:

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

2026-yil, may, 5-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:

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

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**. GOCT 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**