

## 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'xlijevning 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 vaqtda 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)<sup>1</sup>**

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

<sup>1</sup> 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)<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> 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)<sup>1</sup>

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)<sup>2</sup>

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%

<sup>1</sup> Mualliy tomonidan tuzilgan

<sup>2</sup> 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  
**Musahhah:** 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](mailto:info@marketingjournal.uz)  
Bot: [@marketinjournlbot](https://t.me/marketinjournlbot)  
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**. ГOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**