

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

**Бадалова Лола Борисовна**

Базовый докторант

Ташкентский государственный экономический университет

### Аннотация

В статье рассмотрены теоретические и методологические основы системы управления высшими учебными заведениями. Проведен анализ основных управленческих подходов, применимых к современной модели ВУЗа. Выделены ключевые принципы и инструменты управления, соответствующие условиям цифровизации, глобализации и растущей конкуренции на образовательном рынке. Обоснована необходимость перехода к гибридной модели управления, сочетающей элементы академической автономии, рыночной ориентации и сетевой логики.

**Ключевые слова:** управление, высшее образование, теоретические подходы, методология, университет, стратегия, цифровизация.

### Annotatsiya

Maqolada oliy ta'lim muassasalarini boshqarish tizimining nazariy va metodologik asoslari ko'rib chiqilgan. Zamonaviy universitetlar modeliga tatbiq etiladigan asosiy boshqaruv yondashuvlari tahlil qilingan. Ta'lim bozorida raqamlashtirish, globallashtirish va kuchayib borayotgan raqobat sharoitlariga mos keluvchi boshqaruvning asosiy tamoyillari va vositalari ajratib ko'rsatilgan. Akademik avtonomiya, bozor yo'nalishi va tarmoq mantiqiy elementlarini birlashtiruvchi gibrid boshqaruv modeliga o'tish zarurati asoslab berilgan.

**Kalit so'zlar:** boshqaruv, oliy ta'lim, nazariy yondashuvlar, metodologiya, universitet, strategiya, raqamlashtirish.

### Abstract

The article examines the theoretical and methodological foundations of the management system of higher education institutions. An analysis of the main management approaches applicable to the modern model of the university is carried out. The key principles and management tools corresponding to the conditions of digitalization, globalization and growing competition in the educational market are highlighted. The necessity of transition to a hybrid management model combining elements of academic autonomy, market orientation and network logic is substantiated.

**Keywords:** management, higher education, theoretical approaches, methodology, university, strategy, digitalization.

### ВВЕДЕНИЕ

Современная система высшего образования претерпевает глубокие изменения, обусловленные процессами глобализации, цифровой трансформации и усиления конкуренции на международном рынке образовательных услуг. В новых условиях перед высшими учебными заведениями (ВУЗами) ставятся задачи не только повышения качества образовательного процесса и научной

деятельности, но и радикального пересмотра подходов к управлению организацией в целом.

Сегодня становится очевидным, что традиционные модели управления вузами, построенные преимущественно на административном контроле и жесткой иерархии, не обеспечивают достаточной гибкости и адаптивности образовательных организаций к быстро меняющимся внешним условиям. Это обуславливает необходимость изучения и внедрения новых теоретических и методологических подходов к управлению высшими учебными заведениями, позволяющих эффективно реагировать на вызовы цифровизации, интернационализации и динамичности образовательного рынка.

Ключевые реформы включают рост доступности, увеличение числа вузов, внедрение международных стандартов (ECTS, модель «бакалавриат–магистратура») и расширение академической автономии. Существенным этапом институциональных преобразований стало принятие Указа Президента Республики Узбекистан от 8 октября 2019 года № УП-5847 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы управления высшими образовательными учреждениями и повышению качества подготовки специалистов»<sup>1</sup>. Данный нормативный акт закрепил принципы самостоятельности высших учебных заведений в академических, кадровых и финансовых вопросах, предусмотрел создание попечительских советов и внедрение эффективных механизмов внутренней и внешней оценки качества образования. Указ заложил основы формирования новой модели университетского менеджмента, ориентированной на повышение гибкости, результативности и институциональной ответственности вузов.

Создание Министерства высшего образования, науки и инноваций усилило интеграцию образования, науки и коммерциализации исследований, что подтверждается ростом количества публикаций в международных индексируемых базах данных и увеличением объема коммерциализации научных разработок. Открытие филиалов зарубежных университетов, таких как University of Westminster и Turin Polytechnic University, а также вхождение национальных вузов в топ-1000 мировых рейтингов (QS, THE) подтверждают успехи в интернационализации системы. Региональная децентрализация, оптимизация перечня образовательных направлений и внедрение концепции «Университет 4.0» направлены на подготовку специалистов, отвечающих требованиям цифровой экономики.

Комплекс указанных реформ формирует новую парадигму управления, интегрирующую адаптивные управленческие стратегии, цифровые инструменты и глобальные образовательные тренды. Это делает узбекскую модель трансформации высшего образования важным объектом для научного анализа в контексте теоретико-методологических подходов к управлению высшими учебными заведениями. Следует отметить, что прежние административно-

---

<sup>11</sup> Указ Президента Республики Узбекистан, от 8 октября 2019 года № УП-5847 Об утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года <https://lex.uz/ru/docs/4545887>

иерархические модели управления уже не обеспечивают необходимой гибкости, адаптивности и эффективности в современных условиях.

Таким образом, изучение теоретико-методологических основ системы управления высшими учебными заведениями представляет собой важную научную задачу, решение которой позволит повысить конкурентоспособность вузов и обеспечить устойчивое развитие системы высшего образования в условиях современной экономики знаний.

### **ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР**

Значительный объем исследований за последние два десятилетия сосредоточен на внедрении и результатах Всеобщего управления качеством (TQM) в высших учебных заведениях (ВУЗах). Сикандер А. провел систематический обзор исследований TQM в высшем образовании, установив, что большинство работ акцентируют внимание на процессах преподавания и обучения, часто игнорируя исследования и взаимодействие с отраслями. Обзор также выявил тенденцию к фокусировке на изолированных факторах, таких как роль отдельных преподавателей, при недостаточном внимании к системным элементам, таким как инфраструктура и институциональная культура. Авторы призывают к более целостному подходу, интегрирующему множественные аспекты управления качеством в ВУЗах.

Срисатава А. расширяет это направление, анализируя 522 статьи, опубликованные в период с 1999 по 2022 год. Результаты показывают эволюцию литературы по управлению качеством, с четким различием между проблемами развивающихся и развитых экономик. Срисатава А. подчеркивает адаптацию и применение концепций управления качеством — таких как бенчмаркинг, качество услуг и подотчетность — в процессах генерации знаний в высшем образовании. Исследование также предлагает интегрированную систему периодического планирования, аудита и оценки качества, выделяя ключевую роль заинтересованных сторон в поддержании и регулировании системы.

Быстрое развитие цифровых технологий трансформировало системы управления в высшем образовании, особенно через внедрение LMS. Пхан И. и его команда провели библиометрический анализ 1334 документов из базы Scopus, отследив траекторию роста и географическое распределение исследований LMS с 2000 по 2020 год. Исследование выявило значительный рост публикаций, особенно в период 2015–2020 гг., при этом большинство работ происходят из развитых стран. Авторы определили ключевые работы, влиятельных авторов и новые исследовательские направления, создав карту знаний для будущих исследований LMS. Эта тенденция соответствует глобальному переходу к технологически ориентированному управлению в международном образовании.

Дополняя это, К.Мохд и К.Калид систематически проанализировали характеристики различных платформ LMS, таких как Moodle, ATutor, Blackboard и SuccessFactors. Их обзор сосредоточен на критериях гибкости, удобства использования, доступности и дружелюбия интерфейса, предлагая практические

рекомендации для учреждений при выборе LMS с учетом их уникальных потребностей. Исследование подчеркивает важность согласования технологических инструментов с институциональными целями и требованиями пользователей. Недавний обзор литературы командой университета Г.Алборг выделяет ключевые факторы успеха внедрения LMS, включая институциональную поддержку, обучение пользователей, надежность системы и соответствие педагогическим целям. Авторы отмечают, что успешное внедрение LMS зависит не только от технических характеристик, но и от организационной культуры и вовлеченности заинтересованных сторон.

## **МЕТОДОЛОГИЯ**

Данная статья основана на систематическом обзоре рецензируемых статей, книг и политических документов, опубликованных в период с 2016 по 2024 год. Поиск проводился в базах данных Scopus, Web of Science и DOAJ. Критерии включения были сосредоточены на работах, посвященных теоретическим моделям, цифровой трансформации, управлению качеством и эмпирической оценке систем управления ВУЗами. Процесс обзора включал тематическое кодирование и сравнительный анализ. Аналитический метод, позволивший выявить тенденции и закономерности в развитии систем управления в высшем образовании. Сравнительно-сопоставительный анализ зарубежных и отечественных моделей управления ВУЗами. Системный подход, обеспечивающий целостное понимание структуры и процессов управления в образовательной организации. Метод моделирования, применяемый при формировании обобщенной модели управления. Контент-анализ нормативных документов, стратегий развития ВУЗов и публикаций в академических источниках.

## **АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

Анализ и результаты, полученные в ходе исследования, показывают, что современные системы управления высшими учебными заведениями сталкиваются с необходимостью адаптации к условиям цифровизации, глобализации и усиления конкуренции на образовательном рынке. Управление качеством трансформируется от узкого фокуса на образовательном процессе к более широкому охвату инфраструктуры и корпоративной культуры. Цифровые технологии, особенно LMS, а также искусственный интеллект, играют все более важную роль, способствуя повышению эффективности административных процессов и персонализации обучения. Успешность внедрения цифровых технологий в управление ВУЗами зависит не только от технических характеристик, но и от организационной культуры и вовлеченности заинтересованных сторон. В Узбекистане, где за последние годы произошли масштабные преобразования в системе высшего образования, адаптация к новым условиям требует сочетания традиционных подходов и современных цифровых инструментов.

**Таблица 1.**

**Ключевые факторы успешной цифровой трансформации ВУЗов<sup>1</sup>**

Фактор	Описание	Примеры
Организационная культура	Поддержка инноваций, открытость к изменениям	Внедрение программ обучения для преподавателей по использованию новых технологий
Вовлеченность заинтересованных сторон	Активное участие студентов, преподавателей, работодателей в процессах принятия решений	Создание советов по образовательным программам с участием представителей бизнеса
Инфраструктура	Наличие современного оборудования, высокоскоростного интернета	Модернизация компьютерных классов, обеспечение доступа к онлайн-библиотекам
Квалификация кадров	Компетентность управленческого персонала в области цифровых технологий	Проведение тренингов и семинаров по цифровому управлению

Результаты анализа позволили выделить ключевые элементы современной модели эффективного университетского менеджмента: академическую автономию, рыночную ориентацию, сетевую логику и использование цифровых технологий. Обобщенная модель управления ВУЗом должна обеспечивать баланс между этими элементами, что позволяет эффективно функционировать в условиях цифровизации и глобализации. Процесс перехода к такой гибридной модели управления сталкивается с рядом проблем, включая необходимость повышения квалификации управленческих кадров, модернизацию инфраструктуры и разработку эффективных механизмов взаимодействия между ВУЗами и заинтересованными сторонами. Тем не менее, активные реформы, проводимые в сфере высшего образования Узбекистана, свидетельствуют о стремлении к созданию современной и конкурентоспособной системы, способной отвечать вызовам XXI века.

**Таблица 2.**

**Сравнение моделей управления ВУЗами (традиционная и современная)<sup>2</sup>**

Характеристика	Традиционная модель	Современная модель
Ориентация	Государственные стандарты	Потребности рынка труда
Управление	Иерархическое	Сетевое
Автономия	Ограниченная	Расширенная
Технологии	Ограниченное использование	Активное использование цифровых технологий

<sup>1</sup> Авторская разработка

<sup>2</sup> Авторская разработка

Эти таблицы позволяют визуализировать ключевые результаты исследования и наглядно представить основные факторы и характеристики, влияющие на эффективность управления современными ВУЗами.

Обобщение теоретико-методологических основ позволило установить, что наиболее жизнеспособной моделью в современных условиях является гибридная система управления, сочетающая элементы бюрократической модели (необходимая нормативная устойчивость), рыночной модели (конкурентоспособность и ориентация на потребителя) и сетевой модели (гибкость, автономность подразделений, международная интеграция). Также выявлена тенденция к формированию университетов третьего поколения (entrepreneurial universities), которые активно взаимодействуют с внешней средой, развивают инкубаторы, технологические парки, научно-прикладные лаборатории. Одним из перспективных направлений является переход от управления знаниями к управлению экосистемой знаний, где ВУЗ выступает как центральный элемент в сети социально-экономических и научных институтов.

На основе проведённого анализа были изучены существующие подходы и методологии управления высшими учебными заведениями, определены их достоинства и недостатки применительно к условиям цифровизации, глобализации и растущей конкуренции.

Проведённый анализ показал, что среди классических моделей управления вузами выделяются:

Административно-бюрократическая модель, основанная на чёткой вертикальной иерархии, строгом контроле и централизованном принятии решений. Несмотря на упорядоченность и предсказуемость, данная модель оказывается недостаточно гибкой для адаптации к стремительно меняющимся внешним условиям.

Академическая модель, предполагающая высокую степень автономии кафедр и факультетов. Преимуществами такой модели выступают академическая свобода, высокая мотивация преподавателей и развитие научных инициатив. Однако её слабой стороной является трудность координации и медленная реакция на внешние вызовы рынка.

Рыночная модель, ориентированная на удовлетворение запросов потребителей (студентов и работодателей) и коммерциализацию образовательных услуг. Данная модель позволяет вузам гибко реагировать на изменения потребностей рынка, однако чрезмерный акцент на коммерциализации может привести к снижению качества фундаментального образования и научных исследований.

В современных условиях наиболее эффективной становится гибридная модель управления, интегрирующая элементы указанных выше моделей и дополненная сетевой логикой. Данный подход включает:

расширение академической автономии, обеспечивающей развитие инновационных образовательных программ и научных исследований;

активное применение инструментов рыночной ориентации, таких как маркетинговый анализ, позиционирование на образовательном рынке, стратегическое планирование;

использование сетевой модели взаимодействия с другими образовательными учреждениями, бизнесом и государственными структурами, что позволяет вузам формировать эффективные партнерские сети, обмениваться ресурсами и компетенциями.

Кроме того, в условиях цифровой трансформации особую роль приобретают следующие управленческие инструменты:

Цифровые платформы для организации образовательного процесса и дистанционного взаимодействия преподавателей и студентов;

Аналитические инструменты на основе Big Data для мониторинга эффективности деятельности вузов и прогнозирования образовательных трендов;

CRM-системы, позволяющие повысить эффективность управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами университета.

Практическая реализация гибридной модели управления требует системного подхода и последовательных организационных изменений: подготовки управленческих кадров, пересмотра нормативной базы, внедрения современных информационных технологий и формирования культуры непрерывных инноваций.

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Основываясь на проведенном анализе теоретических и методологических основ систем управления высшими учебными заведениями, можно сделать вывод о том, что в современных условиях наиболее эффективной является гибридная модель, сочетающая элементы бюрократической, рыночной и сетевой моделей. Такая модель позволяет обеспечить нормативную устойчивость, конкурентоспособность и гибкость, необходимые для успешного функционирования ВУЗа в условиях цифровизации и глобализации. При этом, ключевым направлением развития становится переход к управлению экосистемой знаний, в которой университет выступает в роли центрального элемента, интегрирующего образовательные, научные и социально-экономические институты.

Для Узбекистана, с учетом масштабных реформ в сфере высшего образования, внедрение такой гибридной модели и развитие университетов третьего поколения является важным шагом на пути к повышению конкурентоспособности и интеграции в мировое образовательное пространство. В частности, децентрализация и внедрение концепции «Университет 4.0» отражают стремление к формированию новой парадигмы управления, сочетающей адаптивные стратегии, цифровые инструменты и глобальные образовательные тренды. Этому способствует и открытие филиалов зарубежных вузов, что демонстрирует успехи в интернационализации и способствует обмену опытом.

Таким образом, опыт Узбекистана представляет собой важный кейс для анализа и дальнейшего развития теоретико-методологических основ управления высшими учебными заведениями в условиях современных вызовов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Lex.uz. (2019). О мерах по дальнейшему совершенствованию системы управления высшими образовательными учреждениями и повышению качества подготовки специалистов: Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5847 от 8 октября 2019 года. <https://lex.uz/docs/4545884>
2. Sikander, M. Y., Mahmood, F., Shafiq, M. Z., Umer, M., & Qureshi, M. I. (2019). Total quality management in higher education: A systematic literature review. *Quality Assurance in Education*, 27(2), 194–217. <https://doi.org/10.1108/QAE-10-2017-0058>
3. Srivastava, S. (2023). Quality management research in higher education: A bibliometric analysis. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2023-0154>
4. Phan, D., Dat, P. Q., Nguyen, N. P., Nguyen, T. T., Nguyen, H. H., & Ho, T. B. (2022). Learning management system: A bibliometric analysis. *Education and Information Technologies*, 27(4), 5577–5602. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10745-8>
5. Mohd Kasim, N. S. B., & Khalid, F. (2016). A systematic review of learning management systems characteristics in higher education: Moodle, ATutor, Blackboard, and SuccessFactors. *Telematics and Informatics*, 33(2), 525–535. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.12.001>
6. Otto, S., Overgaard Markman, A., & Svarre, T. (2024). Critical success factors for Learning Management Systems in higher education: A literature review. *Proceedings of the International Conference on Networked Learning*, 13. <https://doi.org/10.54337/nlc.v13.8501>
7. Luckin, R. (2018). *Machine learning and human intelligence: The future of education for the 21st century*. UCL IOE Press.
8. Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2021). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign.
9. Baker, R. S. J. D. (2010). Data mining for education. In *International encyclopedia of education* (7th ed., pp. 112–118). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00780-6>
10. EDUCAUSE. (2024). 2024 EDUCAUSE Horizon Report: Teaching and Learning Edition. EDUCAUSE. Retrieved from <https://library.educause.edu/>
11. Siemens, G. (2011). Learning analytics: Envisioning a research discipline and a domain of practice. In *Proceedings of the 1st International Conference on Learning Analytics and Knowledge (LAK '11)* (pp. 4–8). <https://doi.org/10.1145/2090116.2090119>



# 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, 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](mailto: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**