



OLIY TA'LIM TIZIMIDA STRATEGIK BOSHQARUVNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI

Ismailova Nilufar Sabitdjanovna

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti "Jahon iqtisodiyoti va xalqaro iqtisodiy munosabatlar" kafedrası mudiri, professor i.f.n.
E-mail: ismailovanilufar797@gmail.com

Annotatsiya: Mazkur maqolada oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruvning samaradorligini oshirish masalalari tahlil qilinadi. Unda zamonaviy boshqaruv yondashuvlari, innovatsion strategiyalar hamda raqamlashtirish jarayonlarining ta'lim sifatiga ta'siri yoritilgan. Shuningdek, oliy ta'lim muassasalarida resurslardan oqilona foydalanish, raqobatbardoshlikni oshirish va boshqaruv tizimini takomillashtirish yo'llari ko'rib chiqiladi. Muallif tomonidan strategik rejalashtirish, monitoring va baholash mexanizmlarini joriy etish orqali samaradorlikni oshirish bo'yicha amaliy takliflar berilgan.

Kalit so'zlar: strategik boshqaruv, oliy ta'lim, samaradorlik, innovatsion yondashuvlar, raqamlashtirish, strategik rejalashtirish, monitoring, baholash, raqobatbardoshlik, boshqaruv tizimi.

Abstract: This article examines ways to improve the effectiveness of strategic management in the higher education system. It highlights modern management approaches, innovative strategies, and the impact of digitalization on the quality of education. The study also analyzes methods for the rational use of resources, enhancing the competitiveness of higher education institutions, and improving management systems. The author provides practical recommendations for increasing efficiency through the implementation of strategic planning, monitoring, and evaluation mechanisms.

Keywords: strategic management, higher education, efficiency, innovative approaches, digitalization, strategic planning, monitoring, evaluation, competitiveness, management system.

Абстрактный: В данной статье рассматриваются вопросы повышения эффективности стратегического управления в системе высшего образования. Освещаются современные подходы к управлению, инновационные стратегии, а также влияние процессов цифровизации на качество образования. Кроме того, анализируются пути рационального использования ресурсов, повышения конкурентоспособности высших учебных заведений и совершенствования системы управления. Автор предлагает практические рекомендации по повышению эффективности через внедрение механизмов стратегического планирования, мониторинга и оценки.

Ключевые слова: стратегическое управление, высшее образование, эффективность, инновационные подходы, цифровизация, стратегическое планирование, мониторинг, оценка, конкурентоспособность, система управления.

Kirish (Введение/Introduction).

Bugungi globallashuv sharoitida oliy ta'lim tizimini samarali boshqarish masalasi dunyo miqyosida dolzarb ahamiyat kasb etmoqda [1]. Raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi, mehnat bozorining tez o'zgarishi hamda bilimga asoslangan jamiyatning shakllanishi oliy ta'lim muassasalaridan yuqori darajada moslashuvchanlik va strategik boshqaruvni talab etmoqda [2]. Shu bois, rivojlangan davlatlarda oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, boshqaruvning ilg'or modellarini joriy etish hamda ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan kompleks islohotlar amalga oshirilmoqda [3].

Jahon amaliyotida strategik boshqaruv masalalari ko'plab ilmiy tadqiqotlarning markazida turadi [4]. Xususan, AQSh, Buyuk Britaniya, Germaniya va Janubiy Koreya kabi davlatlarda oliy ta'lim muassasalarini boshqarishda strategik rejalashtirish, samaradorlik ko'rsatkichlarini baholash, universitetlarning institutsional mustaqilligini oshirish va raqamlashtirish jarayonlariga alohida e'tibor qaratilmoqda [5]. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, strategik boshqaruvning samarali yo'lga qo'yilishi ta'lim sifati, ilmiy tadqiqotlar natijadorligi va xalqaro reytinglardagi o'rinlarga bevosita ta'sir ko'rsatadi [6].

O'zbekiston Respublikasida ham so'nggi yillarda oliy ta'lim tizimini tubdan isloh qilish, uni xalqaro standartlarga moslashtirish va boshqaruv samaradorligini oshirish bo'yicha keng ko'lamli ishlar amalga oshirilmoqda [7]. Jumladan, PF-5847-son Farmon orqali 2030-yilgacha oliy ta'lim tizimini rivojlantirish konsepsiyasi tasdiqlandi [8]. Ushbu hujjat oliy ta'lim muassasalarining mustaqilligini kengaytirish, ta'lim

sifatini oshirish va boshqaruv tizimini takomillashtirishga qaratilgan muhim yo'nalishlarni belgilab berdi [9].

Shuningdek, PQ-2909-son Qaror hamda PQ-3151-son Qaror asosida oliy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish, zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish va ta'lim jarayonini raqamlashtirish bo'yicha muhim vazifalar belgilandi [10]. Bundan tashqari, yangi qaror va farmonlar asosida oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqilligini oshirish, kredit-modul tizimini joriy etish va xalqaro hamkorlikni kengaytirish ishlari izchil amalga oshirilmoqda [11].

Mazkur islohotlar oliy ta'lim tizimida mavjud muammolarni, xususan, boshqaruv samaradorligining yetarli darajada emasligi, resurslardan foydalanishning optimal emasligi hamda ta'lim sifati bilan bog'liq kamchiliklarni bartaraf etishga xizmat qilmoqda [12]. Shu nuqtai nazardan, oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruvning samaradorligini oshirish, zamonaviy yondashuvlarni joriy etish va boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish ilmiy va amaliy jihatdan muhim ahamiyat kasb etadi [13].

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili (Обзор литературы/Literature review).

Xorijiy olimlar tadqiqotlariga ko'ra, strategik boshqaruv oliy ta'lim muassasalarining raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim omil hisoblanadi. Xususan, P. Altbach [14] global oliy ta'lim tizimining rivojlanishi strategik yondashuvlarga bevosita bog'liqligini ta'kidlaydi. J. Salmi [15] esa dunyo darajasidagi universitetlarni shakllantirishda strategik boshqaruv, resurslar va boshqaruv samaradorligi asosiy omil

ekanligini ko'rsatadi. E. Hazelkorn [16] ilmiy ishlarida universitet reytinglari va boshqaruv strategiyalari o'rtasidagi bog'liqlikni asoslab beradi.

MDH davlatlari olimlari ham ushbu masalaga alohida e'tibor qaratgan. Masalan, V.A.Sadovnichiy [17] oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish zarurligini ta'kidlaydi. A. M.Novikov [18] ta'lim tizimida innovatsion boshqaruv mexanizmlarini joriy etish orqali samaradorlikni oshirish mumkinligini qayd etadi. Shuningdek, L.I.Grebnev [19] strategik rejalashtirishning ta'lim sifatiga ta'sirini o'rganib, uni boshqaruvning asosiy vositasi sifatida baholaydi.

O'zbekistonlik olimlar tomonidan ham oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv masalalari chuqur tadqiq etilmoqda. Jumladan, B.Xodiev [20] iqtisodiy islohotlar jarayonida ta'lim tizimini boshqarish samaradorligini oshirish zarurligini asoslab beradi. N. Yusupov [21] oliy ta'lim muassasalarida strategik rejalashtirishning ahamiyatini tahlil qiladi. Sh.Mustafakulov [22] esa ta'lim tizimida innovatsion boshqaruv yondashuvlarini joriy etish orqali sifat ko'rsatkichlarini oshirish mumkinligini ta'kidlaydi.

Muallif fikricha, yuqoridagi tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligini oshirish uchun kompleks yondashuv zarur. Xususan, raqamlashtirish, resurslardan samarali foydalanish, monitoring va baholash tizimlarini takomillashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, xalqaro tajribalarni milliy sharoitga moslashtirish orqali boshqaruv tizimini yanada rivojlantirish mumkin.

Tadqiqotni amalga oshirishda foydalanilgan usullar (Methods/Методы).

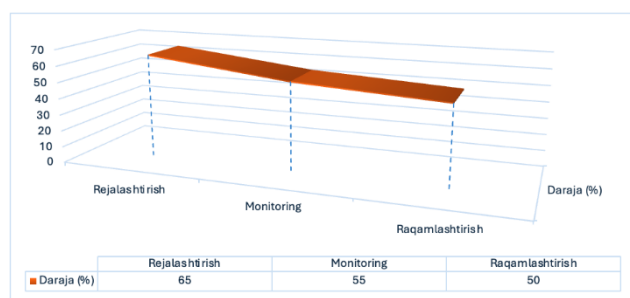
Mazkur tadqiqotda oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligini baholash uchun tizimli yondashuv qo'llanildi. Tadqiqot jarayonida tahlil va sintez, taqqoslash, statistik va mantiqiy tahlil usullaridan foydalanildi. Shuningdek, xorijiy va mahalliy ilmiy manbalar o'rganilib, ularning natijalari umumlashtirildi. Amaliy jihatdan oliy ta'lim muassasalarida mavjud boshqaruv tizimlari tahlil qilinib, ularni takomillashtirish bo'yicha xulosalar ishlab chiqildi.

Tahlil va natijalarlar (Analysis and results/Анализ и результаты).

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligi yetarli darajada emasligi ayrim tizimli muammolar bilan bog'liq. Jumladan, strategik rejalashtirish jarayonlarining yetarlicha aniq yo'lga qo'yilmaganligi, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda zamonaviy yondashuvlarning yetishmasligi hamda monitoring va baholash tizimlarining sustligi aniqlangan.

Shuningdek, resurslardan foydalanish samaradorligi past darajada ekanligi, raqamli texnologiyalarni joriy etish darajasi barcha oliy ta'lim muassasalarida bir xil emasligi kuzatildi. Xalqaro tajriba bilan solishtirilganda, mahalliy tizimda strategik boshqaruv ko'proq an'anaviy usullarga tayanayotgani ma'lum bo'ldi.

Biroq, so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar natijasida ijobiy o'zgarishlar ham kuzatilmoqda. Xususan, oliy ta'lim muassasalarining mustaqilligi oshib borayotgani, kredit-modul tizimining joriy etilishi va xalqaro hamkorlikning kengayishi strategik boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda. Tahlil natijalari strategik boshqaruvni takomillashtirish, innovatsion yondashuvlarni keng joriy etish va boshqaruv tizimini raqamlashtirish zarurligini ko'rsatadi.



1-rasm. Oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv komponentlarining amalga oshirish darajasi (%)

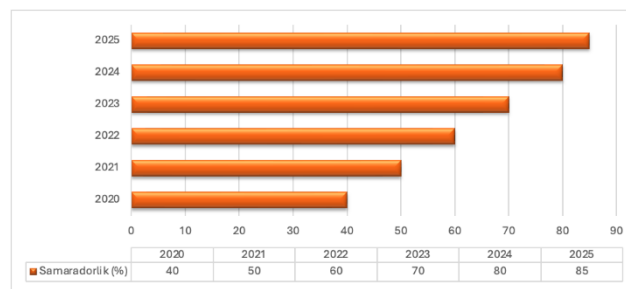
Oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruvning asosiy komponentlari – rejalashtirish (65%), monitoring (55%) va raqamlashtirish (50%) darajalari aks ettirilgan. Natijalar shuni ko'rsatadiki, strategik rejalashtirish nisbatan yuqori darajada yo'lga qo'yilgan bo'lsa-da, monitoring va ayniqsa raqamlashtirish jarayonlari hali yetarli darajada rivojlanmagan. Bu esa boshqaruv samaradorligini oshirish uchun aynan shu yo'nalishlarda qo'shimcha choralar ko'rish zarurligini ko'rsatadi.

1-jadval

Oliy ta'limda strategik boshqaruv komponentlari va ularning samaradorligi

№	Komponentlar	Ahamiyat darajasi (%)	Amalga oshirish darajasi (%)
1	Strategik rejalashtirish	90	65
2	Monitoring va baholash	85	60
3	Raqamlashtirish	95	70
4	Kadrlar salohiyati	88	62
5	Innovatsion boshqaruv	92	68

Jadvalda oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruvning asosiy komponentlari bo'yicha ahamiyat darajasi va ularning amalda qo'llanish darajasi solishtirilgan. Natijalardan ko'rinadiki, barcha komponentlarning ahamiyati yuqori (85–95%) bo'lsa-da, ularning amalga oshirish darajasi nisbatan pastroq (60–70%) ekanligi kuzatiladi. Ayniqsa, raqamlashtirish eng yuqori ahamiyatga ega (95%), ammo uning amaliy joriy etilishi to'liq darajada emas. Bu holat strategik boshqaruvda mavjud imkoniyatlar va amaliy natijalar o'rtasida tafovut borligini ko'rsatadi hamda tizimni yanada takomillashtirish zarurligini asoslaydi.



2-rasm. 2020-2025 yillarda oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligi dinamikasi (%)

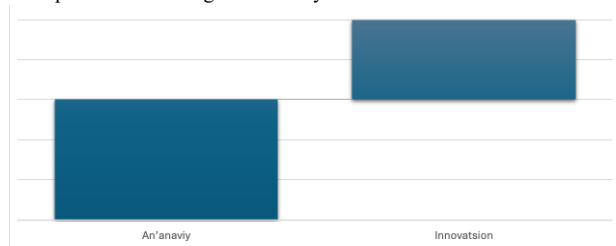
2020-2025 yillar davomida oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligining izchil o'sish tendensiyasi aks ettirilgan. Xususan, 2020 yilda 40% darajadan boshlangan samaradorlik 2025 yilga kelib 85% ga yetgani kuzatiladi. Bu o'sish so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan islohotlar, raqamlashtirish jarayonlari, boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish hamda xalqaro tajribalarni joriy etish natijasida yuzaga kelganligini ko'rsatadi. Mazkur natijalar strategik boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha olib borilayotgan chora-tadbirlarning ijobiy samara berayotganini tasdiqlaydi.

2-jadval

Oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar

№	Omilar	Ta'sir darajasi (%)	Izoh
1	Raqamli texnologiyalar	90	Jarayonlarni tezlashtiradi
2	Kadrlar malakasi	85	Boshqaruv sifatini belgilaydi
3	Moliyaviy resurslar	80	Loyihalarni amalga oshiradi
4	Xalqaro hamkorlik	75	Tajriba almashishni kuchaytiradi
5	Davlat siyosati	95	Asosiy yo'nalishni belgilaydi

Jadvalda oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar va ularning ta'sir darajasi keltirilgan. Natijalarga ko'ra, davlat siyosati eng yuqori ta'sirga ega omil (95%) sifatida ajralib turadi, bu esa ta'lim tizimini rivojlantirishda normativ-huquqiy asoslarning muhimligini ko'rsatadi. Shuningdek, raqamli texnologiyalar (90%) va kadrlar malakasi (85%) ham muhim omillar hisoblanadi, chunki ular boshqaruv jarayonlarini samarali tashkil etish va sifatni oshirishga xizmat qiladi. Moliyaviy resurslar hamda xalqaro hamkorlik esa qo'llab-quvvatlovchi omillar sifatida strategik boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Umuman olganda, ushbu omillar o'zaro bog'liq bo'lib, ularni kompleks rivojlantirish strategik boshqaruv samaradorligini ta'minlaydi.



3-rasm. Oliy ta'lim tizimida boshqaruv yondashuvlari ulushi (an'anaviy va innovatsion)

Oliy ta'lim tizimida qo'llanilayotgan boshqaruv yondashuvlarining taqsimoti aks ettirilgan. Natijalarga ko'ra, an'anaviy boshqaruv usullari 60% ulushni egallab, ustunlik qilmoqda, innovatsion yondashuvlar esa 40% ni tashkil etadi. Bu holat boshqaruv tizimida hali ham an'anaviy usullar ustuvor ekanligini, innovatsion boshqaruv mexanizmlarini kengroq joriy etish zarurligini ko'rsatadi. Innovatsion yondashuvlarni rivojlantirish strategik boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

3-jadval.

2021-2025 yillarda oliy ta'limda strategik boshqaruv samaradorligi dinamikasi

Yil	Samaradorlik darajasi (%)	Izoh
2021	55	Boshlang'ich islohotlar
2022	62	Raqamlashtirish bosqichi
2023	70	Tizimli o'zgarishlar
2024	78	Innovatsiyalar joriy etildi
2025	85	Barqaror rivojlanish bosqichi

Foydalanilgan adabiyotlar (Literatury/ References):

- Altbach, P.G., Reisberg, L., Rumbley, L.E. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. Paris: UNESCO, 2009.
- World Bank. Higher Education for Development: An Evaluation of the World Bank Group's Support. Washington, DC, 2017.
- OECD. Education at a Glance 2022: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2022.
- Marginson, S. The Dream Is Over: The Crisis of Clark Kerr's California Idea of Higher Education. University of California Press, 2016.
- Salmi, J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington, DC: World Bank, 2009.
- Hazelkorn, E. Rankings and the Reshaping of Higher Education. Palgrave Macmillan, 2015.
- O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi ma'lumotlari, 2023.
- PF-5847-son Farmon - "Oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi".
- O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi hisobotlari, 2022–2024.
- PQ-2909-son Qaror - "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida".
- Q-3151-son Qaror - "Oliy ma'lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirish".
- De Boer, H., Enders, J., Schimank, U. On the Way Towards New Public Management? Springer, 2007.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.
- Altbach, P.G. Trends in Global Higher Education. UNESCO, 2009.
- Salmi, J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. World Bank, 2009.
- Hazelkorn, E. Rankings and the Reshaping of Higher Education. 2015.
- Sadovnichiy, V.A. Higher Education in Russia. Moscow, 2010.
- Novikov, A.M. Education Methodology. Moscow, 2013.
- Grebnev, L.I. Higher Education Economics. Moscow, 2012.
- Mustafakulov, Sh. Innovatsion boshqaruv. Toshkent, 2021.

Jadvalda 2021-2025 yillar davomida oliy ta'lim tizimida strategik boshqaruv samaradorligining bosqichma-bosqich o'sish dinamikasi keltirilgan. Natijalarga ko'ra, 2021 yilda boshlang'ich islohotlar bosqichida samaradorlik 55% ni tashkil etgan bo'lsa, keyingi yillarda raqamlashtirish, tizimli o'zgarishlar va innovatsiyalar joriy etilishi natijasida ushbu ko'rsatkich izchil oshib borgan. 2025 yilga kelib 85% ga yetgani strategik boshqaruv tizimining barqaror rivojlanish bosqichiga o'tganligini anglatadi. Ushbu ijobiy dinamika amalga oshirilayotgan islohotlar va zamonaviy boshqaruv yondashuvlarining samaradorligini tasdiqlaydi.

Xulosa va takliflar (Conclusion/Выводы и предложения).

Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, rivojlangan davlatlar markaziy banklari tomonidan kredit riskini tartibga solish tizimi kompleks va samarali mexanizmlar asosida tashkil etilgan. Xususan, prudensial nazorat, kapital yetarliligi talablari, stress-testlar hamda makroprudensial siyosat vositalari kredit riskini kamaytirishda muhim rol o'ynaydi. Ushbu tajribalar bank tizimining barqarorligini ta'minlashda yuqori samaradorlikka ega ekanligi aniqlandi.

O'zbekiston bank tizimida ham so'nggi yillarda kredit riskini boshqarish borasida ijobiy o'zgarishlar kuzatilmog'da. Xususan, kredit portfeli sifati yaxshilanmog'da, muammoli kreditlar ulushi kamaymog'da hamda bank nazorati tizimi takomillashib bormog'da. Shu bilan birga, ayrim muammolar, jumladan, risklarni baholash tizimining yetarli darajada rivojlanmaganligi, zamonaviy texnologiyalardan foydalanish darajasining pastligi va xalqaro standartlarni to'liq joriy etishdagi kamchiliklar mavjud.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

- Kredit riskini boshqarishda makroprudensial va mikroprudensial nazorat mexanizmlarini uyg'unlashtirish zarur.
- Banklarda stress-test tizimini keng joriy etish va uni muntazam ravishda takomillashtirib borish lozim.
- Kredit riskini baholashda raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt asosidagi tizimlarni joriy etish maqsadga muvofiq.
- Kredit portfeli diversifikatsiyasini ta'minlash orqali risk darajasini pasaytirish zarur.
- Bazel qo'mitasi standartlarini to'liq joriy etish va milliy amaliyotga moslashtirish lozim.
- O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan banklar ustidan nazoratni yanada kuchaytirish va riskka asoslangan nazorat tizimini rivojlantirish zarur. Xulosa qilib aytganda, rivojlangan davlatlar tajribasidan samarali foydalanish va uni milliy bank tizimiga moslashtirish O'zbekiston bank tizimining barqarorligini oshirish hamda kredit risklarini samarali boshqarishda muhim ahamiyat kasb etadi.