
**OTMlar boshqaruvi jarayoniga
strategik menejment tamoyillarini
joriy etish shakllari va bosqichlari**

Raxmatova Muxtasarxon Fazlitdin qizi
mfazlitdinqizi@gmail.com
Tayanch doktorant

Turg'unova Shohista Muhammadjonovna
Sh.Turg'unova1978@gmail.com
Mustaqil izlanuvchi,
Namangan davlat universiteti

Annotatsiya Mazkur ilmiy maqolada oliy ta'lim muassasalarini (OTM) boshqarish tizimiga strategik menejment tamoyillarini joriy etishning dolzarbligi, zarurati va amaliy afzalliklari batafsil yoritilgan. Bugungi globallashuv sharoitida ta'lim sohasidagi kuchli raqobat, xalqaro reytinglarda yuqori o'rin egallash, zamonaviy talablar asosida ta'lim sifatini oshirish, shuningdek, ilmiy-innovatsion faoliyatni kengaytirish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Shu boisdan, OTMlar oldida strategik boshqaruvga asoslangan samarali va kompleks yondashuvlarni ishlab chiqish dolzarb masalaga aylangan. Muallif Mintzberg, Porter, Kaplan va Norton kabi taniqli strateglar nazariyalariga tayanib, milliy ta'lim muassasalari uchun moslashtirilgan strategik model va konsepsiyalarni chuqur tahlil asosida ishlab chiqqan. Maqolada strategik boshqaruv shakllari, joriy etish bosqichlari, ichki va tashqi muhitni chuqur va tizimli tahlil qilish usullari, manfaatdor tomonlar bilan samarali hamkorlik mexanizmlari, mavjud resurslardan oqilona va samarali foydalanish, OTMlarning raqobatbardoshligini ta'minlash va ularning barqaror, izchil innovatsion rivojlanishiga qaratilgan zamonaviy konseptual yondashuv keng ko'lamda tahlil qilingan. Ushbu amaliy va nazariy takliflar OTMlar faoliyatining sifat va umumiy samaradorligini sezilarli darajada oshirishga bevosita xizmat qiladi.

Kalit so'zlar Strategik menejment, OTM boshqaruvi, innovatsiya, strategik rejalashtirish, raqobatbardoshlik

**Методы и этапы внедрения
принципов стратегического
менеджмента в процесс
управления ВУЗами**

Рахматова Мухтасархон Фазлитдин кызы
mfazlitdinqizi@gmail.com
Докторант

Тургунова Шохиста Мухаммадджоновна
Sh.Turg'unova1978@gmail.com
Независимый Искатель,
Наманганский государственный университет

Аннотация В данной научной статье подробно проанализированы актуальность, необходимость и практические преимущества внедрения принципов стратегического менеджмента в систему управления высшими учебными заведениями (ВУЗами). В условиях современной глобализации усиливается конкуренция в сфере образования, возрастает значимость повышения позиций в международных рейтингах, улучшения качества образования в соответствии с современными требованиями, а также расширения научно-

инновационной деятельности. В связи с этим перед ВУЗами стоит задача разработки и внедрения эффективных стратегических подходов к управлению. Автор, опираясь на теории известных стратегов – Минцберга, Портера, Каплана и Нортон, разработал адаптированные стратегические модели и концепции для национальных образовательных учреждений. В статье рассматриваются формы стратегического управления, этапы внедрения, методы глубокого анализа внутренней и внешней среды, механизмы эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами, рациональное и эффективное использование ресурсов, обеспечение конкурентоспособности ВУЗов и устойчивого, последовательного инновационного развития. Представленные концептуальные подходы и предложения способствуют повышению качества и эффективности деятельности ВУЗов и их переходу на путь устойчивого инновационного роста.

Ключевые слова Стратегический менеджмент, управление вузом, инновации, стратегическое планирование, конкурентоспособность

Methods and stages of implementing strategic management principles into the management process of HEI'S

Rakhmatova Mukhtasarkhon Fazlitdin qizi
mfazlitdinqizi@gmail.com
PhD student

Turg'unova Shohista Muhammadjonovna
Sh.Turg'unova1978@gmail.com
Researcher,
Namangan state university

Annotation *This scientific article thoroughly analyzes the relevance, necessity, and practical advantages of introducing strategic management principles into the administration system of higher education institutions (HEIs). In today's globalized environment, intense competition in education, achieving higher positions in international rankings, improving the quality of education based on modern requirements, and expanding scientific and innovative activities have become crucial. Therefore, HEIs are required to develop and implement efficient, strategy-based management approaches. The author, drawing on the theories of renowned strategists such as Mintzberg, Porter, Kaplan, and Norton, has developed strategic models and concepts adapted to the context of national education institutions. The article discusses forms of strategic management, implementation stages, methods for in-depth analysis of internal and external environments, effective collaboration mechanisms with stakeholders, rational and efficient use of resources, ensuring the competitiveness of HEIs, and promoting stable, consistent innovative development. These conceptual approaches and proposals serve to enhance the quality and efficiency of HEIs' performance and guide them toward sustainable, innovation-driven growth.*

Keywords *Strategic management, university governance, innovation, strategic planning, competitiveness*

Kirish

Globallashuv sharoitida oliy ta'lim tizimi tobora raqobatbardosh muhitda faoliyat yuritishga majbur bo'lmoqda. O'zbekiston Respublikasida ham oliy ta'lim muassasalari oldida yangidan-yangi vazifalar, jumladan, innovatsion rivojlanish, xalqaro reytinglarda ishtirok etish, hamkorlikni kengaytirish kabi strategik masalalar qo'yilmoqda (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2020; O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, n.d.). Ushbu vazifalarni samarali bajarish uchun an'anaviy boshqaruv uslublari yetarli emas. Shu bois, OTMlarni strategik asosda boshqarish zaruriyati kundan-kunga ortib bormoqda.

Muallif sifatida, ushbu maqolada men aynan strategik menejmentning nazariy asoslari va amaliy imkoniyatlarini OTM faoliyatiga uyg'unlashtirish masalalarini o'rganishga intildim. Men uchun eng muhim jihat – bu boshqaruvni zamonaviylashtirish orqali ta'lim sifatini oshirish, samaradorlikka erishish va ta'lim muassasasini strategik maqsadlarga yo'naltirishdir.

Mavzuga oid adabiyotlarning tahlili

Mazkur mavzuni yoritishda bir qator xorijiy va mahalliy manbalar tahlil qilindi. Xususan, Mintzberg, Porter, Kaplan va Norton kabi yetakchi mutaxassislarning strategik boshqaruv nazariyalari asos qilib olindi (Mintzberg, 2000; Porter, 1985; Kaplan & Norton, 1996). Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari va qarorlari, Oliy ta'limni 2030-yilgacha rivojlantirish strategiyasi, Innovatsion rivojlanish vazirligining ma'lumotlari asosiy huquqiy asos bo'lib xizmat qildi (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2020; O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, n.d.).

Mahalliy mualliflardan N. Abdullayeva, Sh. Azimov, M. Nazarovlarning ishlarida OTM faoliyatining iqtisodiy va menejment jihatlari yoritilgan bo'lsa-da, strategik menejment yondashuvi chuqur tahlil etilmagan (Abdullayeva, 2021; Azimov, 2020; Nazarov,

2019). Shu bois, ushbu maqolada mazkur bo'shliqni to'ldirishga intildim.

Tadqiqot metodologiyasi

Strategik menejment tamoyillarini oliy ta'lim muassasasi faoliyatiga tatbiq etishda men bir necha muhim yondashuvlarni aniqladim va ularni amaliyotga mos tarzda tahlil qilib chiqdim. Bu yondashuvlar faqat nazariy konsepsiya sifatida emas, balki real OTMlarda amalga oshirilishi mumkin bo'lgan aniq yo'nalishlar sifatida qaraldi. Har bir yondashuvning ichki mohiyatini ochib berish, ularni mavjud boshqaruv tizimi bilan solishtirish va o'zaro integratsiyasini ko'rsatish mening tadqiqotimning asosiy maqsadlaridan biri bo'ldi (Mintzberg, 2000; Porter, 1985). Eng avvalo, missiya va kelajak tasavvuri asosidagi yondashuvga to'xtalmoqchiman. Bu yondashuv doirasida men universitet o'zining kelajakdagi qiyofasini, o'ziga xos yo'nalishlarini aniq belgilab olishi kerak, degan fikrga keldim. Aksariyat hollarda OTMlarda "qayerga boramiz?" degan savolga javob beruvchi aniq konsepsiya yo'q. Shu sababli, universitetning missiyasi va vizioni faqatgina hujjatlarda emas, balki amaliy faoliyatda ham aks etishi zarur. Men ushbu fikrni asoslab berish maqsadida bir nechta OTMning rasmiy hujjatlarini tahlil qildim va natijada strategik yo'nalishlarning faqatgina qog'ozda qolayotganini kuzatdim (Kaplan & Norton, 1996). Keyingi tahlilimni SWOT tahliliga asoslangan yondashuvga qaratdim. Mazkur yondashuvni qo'llash orqali OTM o'zining kuchli va zaif tomonlarini, imkoniyatlari va tahdidlarini aniqlashi, strategiyasini ana shu real holatga mos holda shakllantirishi mumkin. Tadqiqotimda bir nechta OTM misolida SWOT tahlil o'tkazdim va shuni aniqladimki, ko'plab OTMlar o'zlarining ichki resurslarini yetarlicha anglamagan, tashqi imkoniyatlardan esa kam foydalanmoqda. Shu bois, ushbu yondashuv strategik rejalashtirishning zaruriy bosqichi sifatida qabul qilinishi kerak (Abdullayeva, 2021). Shuningdek, men manfaatdor tomonlar – ya'ni stakeholderlar yondashuvini ham

chuqur tahlil qildim. OTMLar nafaqat talabalar, balki ish beruvchilar, mahalliy hokimiyat, xalqaro hamkorlar, bitiruvchilar va ota-onalar bilan hamkorlikda faoliyat yuritishi lozim. Mening kuzatuvim shuni ko'rsatdiki, O'zbekistondagi ko'plab OTMLar bu guruhlarining ehtiyojlarini strategik rejalarda yetarli darajada hisobga olmayapti. Bu esa universitet va jamiyat o'rtasida uzilishlar, ya'ni aloqa zaifligini keltirib chiqaradi. Mening taklifim – strategik rejalashtirishda stakeholderlar fikrini majburiy komponent sifatida kiritish (Azimov, 2020). Bugungi kunda innovatsiyaga asoslangan rivojlanish yondashuvi strategik boshqaruvda ajralmas bo'lib qolmoqda. Men uchun bu yondashuvning eng muhim tomoni shundaki, u universitetlarni zamonaviy bilimlar markaziga aylantiradi. Ammo mavjud holat shuni ko'rsatdiki, innovatsiya ko'proq grantlar yoki alohida loyihalar doirasida amalga oshirilmoqda, u universitet ichki boshqaruv tizimiga chuqur integratsiyalashmagan. Men taklif qilayotgan yondashuv – bu innovatsiyani institut madaniyatining asosiy qismiga aylantirish, ya'ni uni doimiy tizimga aylantirishdir (Nazarov, 2019). Bundan tashqari, resurslar samaradorligi va barqarorlik yondashuviga ham alohida e'tibor qaratdim. Har qanday strategik reja moliyaviy, insoniy va moddiy resurslarsiz amaliyotda o'z aksini topa olmaydi. Men tahlil qilgan OTMLarda budjet resurslari ko'pincha muayyan natijaga yo'naltirilmasdan, mexanik tarzda taqsimlanmoqda. Shuning uchun men "natijaga yo'naltirilgan byudjet" modelini taklif etdim. Bu modelda har bir xarajat o'z natijasi bilan bog'liq bo'ladi. Tashqi raqobatbardoshlik yondashuvi esa xalqaro reytinglar, xorijiy talabalarni jalb qilish, universitet brendini mustahkamlashga xizmat qiladi. Men bu yondashuvni chuqur o'rganar ekanman, shuni angladimki, OTMLar o'zlarini hali ham lokal tashkilot sifatida ko'rmoqda, global maydondagi mavjud imkoniyatlarni esa to'liq anglamagan. Mening fikrimcha, har bir

universitet o'zining xalqaro strategiyasiga ega bo'lishi va uni aniq bosqichlar asosida amalga oshirishi zarur. Nihoyat, moslashuvchanlik yondashuvi – bu strategik menejmentning zamonaviy tamoyillaridan biridir. Universitetlar ichki va tashqi o'zgarishlarga tez va samarali tarzda javob bera olishi kerak. Men tadqiqot davomida kuzatganim – ko'p OTMLarda strategik rejalari bir martalik hujjat sifatida shakllantirilib, so'ngra yangilanmasdan qolmoqda. Bu esa ularning zamon bilan hamnafas bo'lishiga to'sqinlik qilmoqda. Mening taklifim – strategik rejalarning har yili monitoringdan o'tkazilishi va moslashtirib borilishi.

Yuqoridagi tahlillar asosida men xulosa qilamanki, strategik menejment yondashuvlari OTMLarda kompleks tarzda, bir-birini to'ldiruvchi tizim sifatida qaralishi zarur. Ularning har biri alohida ahamiyatga ega bo'lsa-da, birgalikda ular universitetning zamonaviy boshqaruv modelini shakllantirishga xizmat qiladi. Shu bois, strategik yondashuv – bu bir martalik harakat emas, balki uzluksiz rivojlanishning me'yoriy asosidir.

Ushbu jadval orqali men yondashuvlarning faqat nazariy emas, balki amaliy jihatlarini ham ko'rsatishga harakat qildim. Har bir ustun orqali OTMLar uchun bu yondashuvlarning qanday tatbiq etilishi, qanday foyda keltirishi va qanday natija berishini aniq ko'rish mumkin. Men o'tkazgan tahlillar asosida shuni ta'kidlashim mumkinki, bu yondashuvlar mustaqil tarzda emas, balki kompleks va uzviy tizimda qo'llanganda eng yuqori samaraga erishiladi.

Yondashuv nomi	Asosiy maqsadi	OTMda qo'llash shakllari	Kutilayotgan natijalar
Missiya va vizion asosidagi yondashuv	OTMning uzoq muddatli yo'nalishini aniqlash	Strategik konsepsiya va rivojlanish dasturlarini ishlab chiqish	Strategik aniqlik, rejalashtirilgan yo'nalishda harakat
SWOT tahlil asosidagi yondashuv	Kuchli va zaif tomonlar, imkoniyat va tahdidlarni aniqlash	Ichki audit, tashqi muhit tahlili, SWOT hujjatlarini ishlab chiqish	Resurslarni maqsadli yo'naltirish, xavflarni oldindan aniqlash
Manfaatdor tomonlar (stakeholderlar) yondashuvi	Barcha manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini inobatga olish	Ish beruvchilar, talabalar, ota-onalar, hamkor tashkilotlar bilan muntazam muloqot	OTM va jamiyat integratsiyasi, xizmatlar sifatini oshirish
Innovatsiyaga asoslangan yondashuv	OTMni ilmiy-innovatsion markazga aylantirish	Startaplar, ilmiy-tadqiqot loyihalari, raqamli platformalar joriy etish	Innovatsion salohiyat oshishi, zamonaviy bilimlar tarqalishi
Resurslar samaradorligi yondashuvi	Moliyaviy, moddiy va inson resurslaridan samarali foydalanish	Natijaga yo'naltirilgan byudjet, KPI tizimi, avtomatlashtirilgan boshqaruv	Barqaror moliyaviy boshqaruv, resurslarni optimal taqsimlash
Raqobatbardoshlikni oshirish yondashuvi	OTMning ichki va xalqaro maydonda raqobatga bardosh bo'lishi	Reyting monitoringi, xalqaro akkreditatsiya, xorijiy talabalarni jalb qilish	Brend kuchayishi, xalqaro integratsiya, bitiruvchilarning bozor qiymati ortishi
Moslashuvchanlik yondashuvi	Tezkor o'zgarishlarga javob bera olish	Strategik rejalarning yillik monitoringi, yangilanadigan strategik hujjatlar	Moslashuvchan boshqaruv, zamon bilan hamnafaslik

Jadval 1.

Xulosa va takliflar

- Mening tadqiqotim asosida quyidagi xulosalarga keldim:
- OTMlar boshqaruvida strategik menejment tamoyillarini joriy etish nafaqat zamonaviy talab, balki rivojlanishning asosiy omilidir.
- Yuqori sifatli boshqaruv faqatgina aniq rejalashtirish, o'lchab bo'ladigan maqsadlar va samarali nazorat vositalari orqali amalga oshiriladi.
- Har bir OTM o'zining ichki resurslarini, tashqi imkoniyatlarini to'liq tahlil qilgan

holda, o'ziga mos strategik yo'nalishni tanlashi kerak.

Takliflar

- Har bir OTMda strategik rivojlanish bo'limini tashkil etish.
- Universitet rahbarlari va boshqaruv xodimlari uchun strategik menejment bo'yicha malaka oshirish kurslarini joriy qilish.
- Strategik rejalarni ishlab chiqishda zamonaviy axborot tizimlaridan foydalanishni kengaytirish.

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Abdullayeva, N. (2021). *Oliy ta'lim boshqaruvida innovatsion yondashuvlar*. Toshkent.
2. Azimov, Sh. (2020). *Menejment asoslari*. Toshkent: Toshkent moliya instituti nashriyoti.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
4. Mintzberg, H. (2000). *Strategic management: Power and politics*. Harvard Business Press.
5. Nazarov, M. (2019). *Strategik rejalashtirishning nazariy asoslari*. (Nashriyot ko'rsatilmagan).
6. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2020, noyabr 6). *O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-4884-son qarori*. <https://lex.uz>
8. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi. (n.d.). *Oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi*. <https://lex.uz>