

**OLIY TA’LIM TASHKILOTLARINING STRATEGIK RIVOJLANISHINI
BOSHQARISH KONSEPSIYALARI VA ZAMONAVIY METODOLOGIK
YONDASHUVLARI**

**КОНЦЕПЦИИ И СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**CONCEPTS AND MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES TO
STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS**

Solijonov Jasurbek Valeriy o‘g‘li

Farg‘ona davlat universiteti magistratura bo‘limi xodimi, Pedagogika fanlari

bo‘yicha falsafa doktori (PhD)

Orcid ID: 0009-0007-3342-7851

Annotatsiya: *Maqolada oliy ta’lim tashkilotlarining strategik rivojlanishini boshqarish konsepsiyalari qiyosiy-institutsional tahlil asosida tizimlashtirilgan. Strategik rejalashtirish, New Public Management, resurslarga asoslangan va resurslarga qaramlik yondashuvlari, dinamik qobiliyatlar hamda Balanced Scorecardning metodologik imkoniyatlari baholangan. Natijada “strategik diagnostika – strategik tanlov – resurslar konfiguratsiyasi – KPI va loyihalar – monitoring – adaptiv korreksiya” ketma-ketligiga asoslangan integratsiyalashgan boshqaruv konturi taklif etilgan.*

Аннотация: *В статье на основе сравнительно-институционального анализа систематизированы концепции управления стратегическим развитием организаций высшего образования. Оценены методологические возможности стратегического планирования, New Public Management, ресурсного и ресурсно-зависимого подходов, динамических способностей и Balanced Scorecard. В результате предложен интегрированный контур управления: «стратегическая диагностика – стратегический выбор – конфигурация ресурсов – KPI и проекты – мониторинг – адаптивная корректировка».*

Annotation: *The article systematizes concepts of strategic development management in higher education through comparative institutional analysis. It evaluates the methodological potential of strategic planning, New Public Management, resource-based and resource-dependence approaches, dynamic capabilities and the Balanced Scorecard. The study proposes an integrated management cycle: “strategic diagnosis – strategic choice – resource configuration – KPIs and projects – monitoring – adaptive correction”.*

Kalit so‘zlar: *strategik rivojlanish, oliy ta’lim tashkiloti, strategik boshqaruv, strategik rejalashtirish, resurslar konfiguratsiyasi, dinamik qobiliyatlar, Balanced Scorecard, KPI, universitet avtonomiyasi.*

Ключевые слова: *стратегическое развитие, организация высшего образования, стратегическое управление, стратегическое планирование, конфигурация ресурсов, динамические способности, Balanced Scorecard, KPI, университетская автономия.*

Keywords: *strategic development, higher education institution, strategic management, strategic planning, resource configuration, dynamic capabilities, Balanced Scorecard, KPI, university autonomy.*

KIRISH

Oliy ta’limning ommaviylashuvi, raqamli transformatsiya, ilmiy-texnologik raqobat va mehnat bozori kompetensiyalarining tez o’zgarishi universitetlarni an’anaviy ma’muriy boshqaruvdan strategik rivojlanishga yo’naltirilgan modelga o’tishga undamoqda. Zamonaviy oliy ta’lim tashkiloti ta’lim xizmatini ko’rsatish bilan cheklanmay, bilim yaratish, innovatsiyalarni tijoratlashtirish, hududiy rivojlanishni qo’llab-quvvatlash va xalqaro ilmiy-ta’lim tarmoqlarida ishtirok etuvchi murakkab institutsional tizim sifatida faoliyat yuritadi. Shu bois strategik boshqaruv universitet missiyasi, resurs salohiyati, tashqi muhit, manfaatdor tomonlar va natijadorlik ko’rsatkichlarini yagona qarorlar tizimida uyg’unlashtirishni talab qiladi.

O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida boshqaruvni modernizatsiya qilish, raqamlashtirish, ilmiy-tadqiqot natijadorligini va xalqaro raqobatbardoshlikni oshirish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan [1]. 2021-yil 24-dekabrda PQ-60-son qaror davlat oliy ta’lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini kengaytirib, ichki tuzilma, ta’lim jarayonlari va strategik rivojlanishga doir qarorlar qabul qilish imkoniyatlarini kuchaytirdi [2]. 2026-yil 10-apreldagi PF-58-son Farmon esa akademik, tashkiliy va moliyaviy mustaqillikni chuqurlashtirish hamda natijadorlikka yo’naltirilgan boshqaruv mexanizmlarini rivojlantirishni yangi bosqichga olib chiqdi [3].

Mazkur sharoitda ilmiy muammo strategik rejaning mavjudligida emas, balki uni resurslar, budget, KPI, mas’uliyat va monitoring bilan bog’laydigan metodologik mexanizmni shakllantirishdadir. Maqolaning maqsadi oliy ta’lim tashkilotlarining strategik rivojlanishini boshqarishga doir asosiy konsepsiyalarni tizimlashtirish, ularning metodologik imkoniyat va cheklovlarini qiyosiy baholash hamda O‘zbekiston sharoitiga mos integratsiyalashgan strategik boshqaruv konturini asoslashdan iborat.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

Strategik boshqaruvning davlat va notijorat sektoriga tatbiqi J. Bryson tomonidan tizimli asoslangan bo‘lib, strategik rejalashtirish tashkilotning missiyasi, faoliyat yo‘nalishi va qiymat yaratish mantiqini aniqlovchi qarorlar tizimi sifatida talqin etiladi [4]. Universitetlarda bu yondashuv missiyani tashqi muhit, resurslar va manfaatdor tomonlar ehtiyojlari bilan muvofiqlashtirish imkonini beradi. Biroq oliy ta’limning ko‘p maqsadli tabiati korporativ strategiya modellarini bevosita ko‘chirish emas, ularni akademik va jamoat missiyasiga moslashtirishni talab qiladi.

Biondi va Russo davlat universitetlarida strategik rejalashtirish bilan natijadorlikni boshqarish integratsiyasini tahlil qilib, strategik reja natijalarni o‘lchash va boshqaruv

qarorlari bilan bog‘lanmasa, uning amaliy ta’siri cheklanishini ko‘rsatgan [5.417–448]. Hladchenko Balanced Scorecardni oliy ta’lim strategiyasini boshqaruv darajalari va ko‘rsatkichlarga tarjima qiluvchi tizim sifatida baholaydi [6.167–176]. Kaplan va Nortonning klassik modelida moliyaviy ko‘rsatkichlar mijozlar, ichki jarayonlar hamda o‘rganish-rivojlanish o‘lchovlari bilan muvozanatlashtiriladi [7.71–79]. Universitetlarda bu mantiq moliyaviy barqarorlik, talaba va jamiyat uchun qiymat, ilmiy-ta’lim jarayonlari hamda inson kapitali bloklariga moslashtirilishi mumkin.

New Public Management davlat sektorida menejerlik erkinligi, decentralizatsiya, o‘lchanadigan natija va hisobdorlikni kuchaytirishga qaratilgan [8.3–19]. Oliy ta’limda ushbu yondashuv KPI va natijadorlikka asoslangan boshqaruvni izohlashda muhim bo‘lsa-da, fundamental tadqiqot, akademik erkinlik va uzoq muddatli bilim yaratish kabi natijalarni qisqa muddatli indikatorlarga to‘liq keltirish mumkin emas. Shu sababli NPM boshqa konsepsiyalar bilan uyg‘unlashgan holda qo‘llanishi zarur.

Resource-Based View universitetning strategik salohiyatini noyob va qiyin takrorlanadigan resurslar — ilmiy maktablar, inson kapitali, laboratoriyalar, intellektual mulk va brend bilan bog‘laydi [9.99–120]. Resource Dependence Theory esa tashqi resurslarga yuqori qaramlik tashkilotning strategik erkinligini cheklashini asoslaydi. Teece, Pisano va Shuenning dynamic capabilities yondashuvi barqaror ustunlikni mavjud resurslarning o‘zidan ko‘ra, tashqi o‘zgarishlarni sezish, imkoniyatlarni tanlash va resurslarni qayta konfiguratsiya qilish qobiliyati bilan izohlaydi. Clarkning entrepreneurial university konsepsiyasi esa kuchli boshqaruv yadrosi, diversifikatsiyalangan moliyaviy baza va rivojlangan tashqi aloqalarni universitet transformatsiyasining asosiy omillari sifatida ajratadi.

Mahalliy tadqiqotlarda strategik boshqaruvning alohida jihatlari ishlab chiqilgan. X.X. Hakimova oliy ta’lim muassasasining boshqaruv imkoniyatlarini baholash va tashqi muhit o‘zgarishlariga muvofiq strategiyani qayta ko‘rib chiqish yondashuvini asoslagan [10]. Sh.Q. Muxtarov strategik menejment samaradorligini hududiy ta’lim klasteri hamda “fan – ta’lim – ishlab chiqarish” integratsiyasi bilan bog‘lagan [11]. R.Sh. Shamuratov strategik boshqaruv usullari, manfaatdor tomonlar, innovatsiya va boshqaruv indikatorlarini o‘zaro integratsiyalashga e’tibor qaratgan [12]. X.U. Umarova esa institutsional rivojlanish, strategik transformatsiya, raqamli va akademik rivojlanish dinamikasini baholashning metodologik yondashuvlarini taklif etgan.

Xalqaro qiyosiy ramkalar ham universitet strategiyasining avtonomiya va tizim natijadorligi bilan uzviy bog‘liqligini ko‘rsatadi. European University Associationning University Autonomy Scorecard 2023 tadqiqoti avtonomiyani tashkiliy, moliyaviy, kadrlar va akademik o‘lchovlarda baholaydi [13]. OECDning oliy ta’lim tizimlari samaradorligini qiyosiy baholash yondashuvi esa boshqaruv, resurslar va natijalar o‘rtasidagi tizimli bog‘liqlikni ta’kidlaydi. Mazkur adabiyotlar umumiy xulosasi shuki, strategik rivojlanish faqat reja tuzish bilan emas, resurs, natija va moslashuvchanlikni yagona boshqaruv sikliga birlashtirish bilan ta’minlanadi.

Tadqiqot konseptual-institutsional xarakterga ega. Manbalar maqsadli tanlov asosida, strategik boshqaruv konsepsiyasiga bevosita aloqadorligi, oliy ta’limga tatbiq etilishi, ilmiy nufuzi va O‘zbekiston kontekstini yoritish mezonlari bo‘yicha shakllantirildi. Tizimli, qiyosiy

va institutsional tahlil, kontent tahlil, nazariy sintez hamda konseptual modellashtirish usullari qo‘llanildi. Konsepsiyalar to‘rtta mezon — strategik qaror mantig‘i, resurslar bilan ishlash usuli, natijadorlik mezoni va tashqi o‘zgarishlarga moslashuv qobiliyati bo‘yicha qiyoslandi. Sintez bosqichida strategik rivojlanishni diagnostika, tanlov, resurslar konfiguratsiyasi, operatsionlashtirish, monitoring va korreksiya iborat takrorlanuvchi boshqaruv sikli sifatida ifodalovchi model ishlab chiqildi.

NATIJALAR VA MUHOKAMA

Tahlil natijalari oliy ta‘lim tashkilotlarining strategik rivojlanishini boshqarishda yagona nazariy konsepsiyaga tayanish yetarli emasligini ko‘rsatdi. Universitetning murakkab institutsional tabiati ichki resurslar, tashqi qaramlik, davlat siyosati, manfaatdor tomonlar, akademik qadriyatlar va tez o‘zgaruvchi muhitni bir vaqtda hisobga olishni talab qiladi. Shu sababli zamonaviy strategik boshqaruv eklektik yondashuvga emas, har bir konsepsiyaning funksiyasi aniq ajratilgan integratsiyalashgan metodologiyaga asoslanishi lozim.

Strategik rejalashtirish universitet missiyasi, uzoq muddatli maqsadlari va resurslarini tashqi muhit bilan muvofiqlashtiruvchi boshlang‘ich platformadir. Biroq strategik reja yillik budjet, mas‘uliyat markazlari, loyiha portfeli va monitoring bilan bog‘lanmasa, deklarativ hujjatga aylanishi mumkin. NPM yondashuvi maqsadlarni o‘lchanadigan natijalar va javobgarlik bilan bog‘lashga yordam beradi, lekin universitetning jamoat va akademik missiyasini faqat qisqa muddatli KPIlarga qisqartirmasligi kerak. PF-58da natijadorlik va rag‘batlantirish mexanizmlarining kuchaytirilishi ham strategik maqsadlarni o‘lchanadigan natijalar bilan bog‘lash zaruratini oshiradi [14].

RBV universitetning uzoq muddatli rivojlanishini noyob resurslar portfelini ongli shakllantirish bilan tushuntiradi; Resource Dependence Theory esa tashqi moliyaviy va hamkorlik manbalariga haddan tashqari qaramlik strategik erkinlikni qisqartirishini ko‘rsatadi. Shundan kelib chiqib, strategik boshqaruv ichki resurs salohiyatini rivojlantirish va tashqi resurslar portfelini diversifikatsiya qilishni birlashtirishi kerak. Dynamic capabilities yondashuvi bu ikki holatni vaqt omili bilan boyitadi: universitet yangi texnologiya, ilmiy yo‘nalish yoki mehnat bozori talabini erta sezib, resurslarini tez qayta konfiguratsiya qila olishi zarur [15].

Universitet strategiyasi iqtisodiy samaradorlikdan tashqari akkreditatsiya, davlat siyosati, professional standartlar, akademik qadriyatlar va jamoat ishonchi bilan ham cheklanadi. Shu sababli ayrim strategik qarorlar yuqori moliyaviy qaytim bermasa ham, legitimlik va uzoq muddatli reputatsiya uchun zarur bo‘lishi mumkin. Clarkning entrepreneurial university konsepsiyasi bunday muhitda tashabbuskorlik, tashqi aloqalar va diversifikatsiyalangan resurs bazasining ahamiyatini ko‘rsatadi [16]. O‘zbekistonda akademik va tashkiliy mustaqillikning kengayishi mazkur modelning ayrim elementlarini amaliy jihatdan dolzarblashtirmoqda.

Balanced Scorecard strategik maqsadlarni o‘zaro bog‘langan ko‘rsatkichlar tizimiga aylantirish orqali strategiya bilan kundalik boshqaruv o‘rtasidagi uzilishni kamaytiradi. Universitet sharoitida “moliyaviy barqarorlik”, “talaba va jamiyat uchun qiymat”, “ilmiy-ta‘lim jarayonlari” hamda “inson kapitali va innovatsiya” kabi istiqbollarni qo‘llash maqsadga muvofiq. BSCning vazifasi ko‘rsatkichlar sonini ko‘paytirish emas, strategik

sabab–oqibat mantiqini saqlagan holda maqsadlarni bo‘linmalar, loyihalar va mas’ul shaxslarga tarjima qilishdir [17.167–176].

O‘rganilgan konsepsiyalarni funksional integratsiyalash asosida oltita elementdan iborat boshqaruv sikli taklif etiladi: 1) strategik diagnostika; 2) strategik tanlov va pozitsiyalash; 3) resurslar konfiguratsiyasi; 4) strategiyani KPI, loyiha va budjetga operatsionlashtirish; 5) monitoring va natijadorlikni baholash; 6) adaptiv korreksiya. Strategik diagnostika tashqi muhit, manfaatdor tomonlar, institutsional talablar va ichki resurslarni baholaydi; tanlov bosqichi missiya va cheklovlardan kelib chiqib ustuvor yo‘nalishlarni belgilaydi; resurslar konfiguratsiyasi inson kapitali, moliya, ilmiy kompetensiya va hamkorliklarni tanlangan strategiyaga moslashtiradi.

Keyingi bosqichda strategik maqsadlar dastur, loyiha, budjet va KPIlarga aylantiriladi. Monitoringda reja-fakt og‘ishlari, risklar va loyiha natijalari muntazam ko‘rib chiqiladi, adaptiv korreksiyada esa tashqi sharoit hamda ichki natijalarga qarab resurslar va amalga oshirish mexanizmlari qayta konfiguratsiya qilinadi. Mazkur sikl strategik rejalashtirish, natijadorlikni boshqarish, resurs yondashuvi va dinamik qobiliyatlarni yagona boshqaruv mantiqiga birlashtiradi.

Strategik rivojlanishni boshqarish sifatini uch o‘lchovda baholash taklif etiladi: strategik muvofiqlik, strategik ijro qobiliyati va strategik adaptivlik. Strategik muvofiqlik maqsadlarning missiya, tashqi muhit va manfaatdor tomonlar bilan mosligini; strategik ijro qobiliyati resurs, budjet, loyiha va KPIlarning maqsadlarga biriktirilganligini; strategik adaptivlik esa o‘zgarishlarni erta sezish va boshqaruv qarorlarini qayta konfiguratsiya qilish qobiliyatini anglatadi. Ushbu yondashuv strategik boshqaruvni rejaning mavjudligi yoki KPI bajarilishi bilan cheklamasdan, uning institutsional sifatini kompleks baholash imkonini beradi.

XULOSA

Tadqiqot oliy ta’lim tashkilotlarining strategik rivojlanishini boshqarish ko‘p konsepsiyali ilmiy maydon ekanini ko‘rsatdi. Strategik rejalashtirish uzoq muddatli yo‘nalishni belgilaydi; New Public Management natijadorlik va hisobdorlikni kuchaytiradi; Resource-Based View ichki strategik resurslarni, Resource Dependence Theory tashqi qaramlikni, dynamic capabilities moslashuvchanlikni, entrepreneurial university tashabbuskor transformatsiyani, Balanced Scorecard esa strategiyani o‘lchanadigan maqsad va ko‘rsatkichlarga aylantirishni tushuntiradi.

Ilmiy yangilik sifatida ushbu konsepsiyalarning funksiyalarini yagona “strategik diagnostika – strategik tanlov – resurslar konfiguratsiyasi – KPI va loyihalar – monitoring – adaptiv korreksiya” boshqaruv siklida birlashtirish hamda strategik boshqaruv sifatini strategik muvofiqlik, ijro qobiliyati va adaptivlik orqali baholash taklif etildi. Mazkur model strategiyani alohida reja hujjati emas, resurs va natija bilan bog‘langan uzluksiz boshqaruv jarayoni sifatida talqin qiladi.

Amaliy jihatdan OTM strategik rejasini rolling budget, loyiha portfeli, muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimi, risk reyestri va raqamli monitoring paneli bilan bog‘lash maqsadga muvofiq. Keyingi empirik tadqiqotlarda taklif etilgan uch o‘lchovli

baholash yondashuvini OTMlarning ko‘p yillik strategik, akademik va moliyaviy ko‘rsatkichlari asosida sinash uning amaliy ishonchliligini aniqlash imkonini beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 24-dekabrdagi PQ-60-son “Davlat oliy ta’lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini ta’minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarori.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 10-apreldagi PF-58-son “Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar tizimini takomillashtirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni.
4. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2018.
5. Biondi L., Russo S. Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis // Journal of Management and Governance. 2022. Vol. 26. P. 417–448. DOI: 10.1007/s10997-022-09628-7.
6. Hladchenko M. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution // International Journal of Educational Management. 2015. Vol. 29, No. 2. P. 167–176. DOI: 10.1108/IJEM-11-2013-0164.
7. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
8. Hood C. A Public Management for All Seasons? // Public Administration. 1991. Vol. 69, No. 1. P. 3–19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.
9. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
10. O‘zbekiston Respublikasi OAK. Xakimova X.X. “O‘zbekiston Respublikasida oliy ta’lim muassasalarini boshqarish strategiyasini takomillashtirish” mavzusidagi 08.00.13 – Menejment ixtisosligi bo‘yicha PhD dissertatsiyasi himoyasi haqidagi e’lon. Ro‘yxat raqami: B2023.1.PhD/Iqt2828. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti.
11. O‘zbekiston Respublikasi OAK. Muxtarov Sh.Q. “Strategik menejment yondashuvlari asosida oliy ta’lim tizimi boshqaruvi samaradorligini oshirish” mavzusidagi 08.00.13 – Menejment ixtisosligi bo‘yicha PhD dissertatsiyasi himoyasi haqidagi e’lon. Ro‘yxat raqami: B2023.2.PhD/Iqt3104. Buxoro davlat universiteti.
12. O‘zbekiston Respublikasi OAK. Shamuratov R.Sh. “Oliy ta’lim muassasalarida strategik boshqaruv tizimini takomillashtirish” mavzusidagi 13.00.07 – Ta’limda menejment ixtisosligi bo‘yicha PhD dissertatsiyasi himoyasi haqidagi e’lon. Ro‘yxat raqami: B2021.1.PhD/Ped2367. Toshkent davlat pedagogika universiteti.

13. Bennetot Pruvot E., Estermann T., Popkhadze N. University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023. Brussels: European University Association, 2023.
14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 10-apreldagi PF-58-son “Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar tizimini takomillashtirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni.
15. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
16. Clark B.R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press, 1998.
17. Hladchenko M. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution // International Journal of Educational Management. 2015. Vol. 29, No. 2. P. 167–176. DOI: 10.1108/IJEM-11-2013-0164.