

OLIY TA'LIM TASHKILOTLARI BARQAROR RIVOJLANISHINI BOSHQARISH ISTIQBOLLARI

Tilakov Sherzod Akbarovich

QarDU tayanch doktoranti

Annotatsiya: mazkur maqolada oliy ta'lim tashkilotlarining barqaror rivojlanishini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari, iqtisodiy mazmuni va istiqbolli yo'nalishlari tadqiq etilgan. Oliy ta'lim tashkilotlari barqarorligini ta'minlashda moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, daromad manbalarini diversifikatsiya qilish, inson kapitalini rivojlantirish, ilmiy-tadqiqot natijalarini tijoratlashtirish, raqamli boshqaruv texnologiyalarini joriy etish, xalqaro akademik hamkorlik va universitetlarning iqtisodiyot hamda jamiyat bilan integratsiyasini kuchaytirishning ahamiyati asoslangan. Barqaror rivojlanishni baholashda iqtisodiy, akademik, innovatsion, institutsional, ijtimoiy va ekologik yo'nalishlarni o'zaro bog'liq holda hisobga olish zarurligi ko'rsatib berilgan. Tadqiqot natijasida oliy ta'lim tashkilotlarining barqaror rivojlanishini boshqarishning ustuvor yo'nalishlari tizimlashtirilib, ularning holatini kompleks baholashga mo'ljallangan integral indeks yondashuvi taklif etilgan. Mazkur yondashuv oliy ta'lim tashkilotlarida strategik qarorlarni qabul qilish, resurslarni ustuvor yo'nalishlarga taqsimlash hamda uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlash imkonini beradi.

Kalit so'zlar: oliy ta'lim, barqaror rivojlanish, strategik boshqaruv, moliyaviy barqarorlik, resurs samaradorligi, inson kapitali, innovatsion faoliyat, raqamli transformatsiya, tijoratlashtirish, akademik mobillik, xalqaro reyting, raqobatbardoshlik.

Аннотация: в статье исследованы теоретико-методические основы, экономическое содержание и перспективные направления управления устойчивым развитием организаций высшего образования. Обосновано значение эффективного использования финансовых ресурсов, диверсификации источников доходов, развития человеческого капитала,

коммерциализации результатов научных исследований, внедрения цифровых технологий управления, расширения международного академического сотрудничества и усиления интеграции университетов с экономикой и обществом. Показана необходимость комплексного учета экономических, академических, инновационных, институциональных, социальных и экологических направлений при оценке устойчивого развития организаций высшего образования. В результате исследования систематизированы приоритетные направления управления устойчивым развитием организаций высшего образования и предложен подход к формированию интегрального индекса их устойчивости. Данный подход позволяет повысить обоснованность стратегических управленческих решений, эффективность распределения ресурсов и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность организаций высшего образования.

Ключевые слова: высшее образование, устойчивое развитие, стратегическое управление, финансовая устойчивость, эффективность ресурсов, человеческий капитал, инновационная деятельность, цифровая трансформация, коммерциализация, академическая мобильность, международный рейтинг, конкурентоспособность.

Abstract: the article examines the theoretical and methodological foundations, economic content, and prospective directions for managing the sustainable development of higher education institutions. Particular attention is paid to the efficient use of financial resources, diversification of revenue sources, human capital development, commercialization of research results, implementation of digital management technologies, international academic cooperation, and stronger integration of universities with the economy and society. The study demonstrates the need to assess university sustainability through an integrated combination of economic, academic, innovative, institutional, social, and environmental dimensions. Based on the research findings, priority areas for sustainable development management in higher education institutions are systematized and an integrated sustainability index approach is proposed. The

proposed approach can improve strategic decision-making, facilitate the efficient allocation of resources, and contribute to the long-term competitiveness of higher education institutions.

Keywords: higher education, sustainable development, strategic management, financial sustainability, resource efficiency, human capital, innovation, digital transformation, commercialization, academic mobility, international rankings, competitiveness.

Jahon iqtisodiyotida bilim va intellektual kapitalning iqtisodiy o'sish omili sifatidagi ahamiyati ortib borishi oliy ta'lim tashkilotlarining an'anaviy vazifalarini sezilarli darajada kengaytirmoqda. Zamonaviy universitet endilikda faqat mutaxassis tayyorlovchi ta'lim muassasasi emas, balki inson kapitalini shakllantiruvchi, yangi bilim va texnologiyalar yaratuvchi, innovatsiyalarni iqtisodiyotga uzatuvchi, hududiy rivojlanishni rag'batlantiruvchi hamda ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarga faol ta'sir ko'rsatuvchi institut sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu sababli oliy ta'lim tashkilotlarining uzoq muddatli barqarorligini ta'minlash masalasi ta'lim siyosatining tor doirasidan chiqib, milliy iqtisodiyot raqobatbardoshligini belgilovchi strategik vazifalardan biriga aylanmoqda.

Birlashgan Millatlar Tashkilotining Barqaror rivojlanish maqsadlari doirasida sifatli ta'lim alohida ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan bo'lib, 4-maqсад inklyuziv va adolatli sifatli ta'limni ta'minlash hamda barcha uchun uzluksiz ta'lim imkoniyatlarini kengaytirishni nazarda tutadi. Bu esa oliy ta'lim tashkilotlaridan nafaqat ta'lim xizmatlari hajmini oshirishni, balki ularning sifatini, iqtisodiy samaradorligini, hammabopligini va mehnat bozori talablariga muvofiqligini ta'minlashni talab etadi.

Barqaror rivojlanish tushunchasi oliy ta'lim tizimiga nisbatan qo'llanilganda uni faqat atrof-muhitni muhofaza qilish yoki "yashil kampus" konsepsiyasi bilan chegaralash ilmiy jihatdan yetarli emas. Universitet barqarorligi iqtisodiy, moliyaviy, akademik, innovatsion, ijtimoiy, institutsional va ekologik tarkibiy qismlarning uzoq muddat davomida muvozanatli rivojlanishini anglatadi. Shu

jihatdan oliy ta'lim tashkilotining moliyaviy imkoniyatlari, professor-o'qituvchilar salohiyati, ta'lim sifati, talabalarni ish bilan ta'minlash natijalari, ilmiy faoliyat, texnologiyalar transferi, xalqaro aloqalar, raqamlashtirish va boshqaruv samaradorligi uning barqarorligini belgilovchi o'zaro bog'liq omillar sifatida qaralishi kerak.

Xalqaro tajribada universitetlarning barqaror rivojlanishini baholashga bo'lgan e'tibor ham ortib bormoqda. Xususan, Times Higher Education tomonidan qo'llanilayotgan barqaror rivojlanish bo'yicha baholash tizimi universitetlarning BMT Barqaror rivojlanish maqsadlariga qo'shayotgan hissasini tadqiqot, boshqaruv, jamiyat bilan hamkorlik va ta'lim yo'nalishlari bo'yicha hisobga oladi. Mazkur tizimda universitet faoliyati faqat akademik natijalar bilan emas, balki uning jamiyat va iqtisodiyotga ta'siri bilan ham baholanadi.

O'zbekistonda ham oliy ta'lim tizimini rivojlantirishning yangi bosqichida oliy ta'lim bilan qamrovni kengaytirish, ta'lim sifatini oshirish, universitetlarning akademik va moliyaviy mustaqilligini rivojlantirish, ilmiy faoliyatni kuchaytirish, raqamli texnologiyalarni keng joriy etish hamda xalqaro reytinglardagi o'rnini yaxshilashga alohida e'tibor qaratilmoqda. 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son Farmon bilan tasdiqlangan O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida ham oliy ta'lim bilan qamrovni kengaytirish, sifatni oshirish, raqamli texnologiyalarni tatbiq etish va ilmiy-tadqiqot faoliyatini rivojlantirish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan.

So'nggi yillarda oliy ta'limning jadal kengayishi uning moliyaviy va tashkiliy barqarorligini ta'minlash zaruratini yanada kuchaytirdi. O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi ma'lumotiga ko'ra, oliy ta'lim bilan qamrov darajasi 2017-yildagi 8 foizdan 2024-yilda 48 foizgacha oshgan. Bunday jadal kengayish yangi infratuzilma, malakali professor-o'qituvchilar, barqaror moliyalashtirish, raqamli boshqaruv tizimlari va mehnat bozori bilan uzviy integratsiyani talab etadi.

Shundan kelib chiqib, tadqiqotning maqsadi oliy ta'lim tashkilotlarining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi iqtisodiy va boshqaruv omillarini

tizimlashtirish, ularni baholash mezonlarini shakllantirish hamda istiqbolda barqaror rivojlanishni boshqarishning ustuvor yo'nalishlarini asoslashdan iborat.

Oliy ta'lim tashkilotlarining barqaror rivojlanishi masalasi xorijiy ilmiy adabiyotlarda ko'p qirrali tadqiqot yo'nalishi sifatida shakllangan. Dastlabki tadqiqotlarda universitet barqarorligi asosan ekologik mas'uliyat, energiya tejamkorligi, chiqindilarni kamaytirish va "yashil kampus"ni shakllantirish nuqtayi nazaridan o'rganilgan bo'lsa, zamonaviy ilmiy yondashuvlarda ushbu tushuncha iqtisodiy, ijtimoiy va institutsional omillar bilan kengaytirilmoqda.

Leal Filho va boshqa tadqiqotchilar universitetlarni barqaror rivojlanishning faol subyekti sifatida qarab, ta'lim, ilmiy-tadqiqot, jamiyat bilan hamkorlik va universitet infratuzilmasi o'rtasidagi integratsiyani ta'minlash zarurligini asoslaydi. Ushbu yondashuvda universitet "jonli laboratoriya" sifatida talqin qilinib, unda yaratilayotgan bilimlarning real iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni hal qilishga yo'naltirilishi ta'kidlanadi.

Zamonaviy tadqiqotlarda universitetlarning ekologik, ijtimoiy va boshqaruv natijalari ularning asosiy vazifalari – ta'lim, ilmiy tadqiqot hamda tadbirkorlik faoliyati bilan bog'liq holda o'rganilmoqda. Niderlandiya universitetlari ma'lumotlari asosida amalga oshirilgan tadqiqotlarda universitetning tadbirkorlik missiyasi, jumladan bilimlar almashinuvi va sanoatdan olinadigan daromad, uning ekologik hamda ijtimoiy natijalariga ijobiy ta'sir ko'rsatishi aniqlangan. Bu natija universitet barqarorligini ta'minlashda "uchinchi missiya", ya'ni iqtisodiyot va jamiyat bilan faol hamkorlikning muhimligini ko'rsatadi.

Barqaror rivojlanish reytinglari bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar esa universitetning an'anaviy akademik reytinglardagi mavqei va barqaror rivojlanish natijalari o'rtasida har doim ham to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjud emasligini ko'rsatadi. Bu, ayniqsa, nisbatan kichik yoki hududiy universitetlar uchun barqaror rivojlanish yo'nalishida o'ziga xos raqobat ustunligini shakllantirish imkoniyati mavjudligini anglatadi.

Adabiyotlarni umumlashtirish natijasida oliy ta'lim tashkilotlari barqarorligini baholashda ko'pincha ekologik va ijtimoiy natijalarga katta e'tibor

berilgani, biroq moliyaviy mustaqillik, daromadlar diversifikatsiyasi, ilmiy ishlanmalarning tijoratlashuvi, resurslar unumdorligi va raqamli boshqaruv samaradorligining yagona iqtisodiy mexanizm doirasida baholanishi nisbatan kam uchrashi aniqlandi.

Shu bois mazkur tadqiqotda universitet barqarorligini iqtisodiy–akademik–innovatsion–institutsional–ijtimoiy–ekologik tarkibiy qismlardan tashkil topgan kompleks iqtisodiy kategoriya sifatida talqin qilish taklif etiladi.

Tadqiqot natijalari oliy ta'lim tashkilotining barqaror rivojlanishini faqat moliyalashtirish hajmi yoki ta'lim sifati bilan ifodalash yetarli emasligini ko'rsatadi. Barqaror universitet o'z faoliyatidagi ichki va tashqi o'zgarishlarga moslasha oladigan, moliyaviy majburiyatlarini uzoq muddat bajaradigan, sifatli inson kapitalini shakllantiradigan, ilmiy bilimlarni iqtisodiy qiymatga aylantira oladigan hamda manfaatdor tomonlar oldidagi mas'uliyatini ta'minlaydigan tashkilot sifatida qaralishi lozim.

Oliy ta'lim tashkilotining iqtisodiy barqarorligi uning mavjud moliyaviy resurslaridan samarali foydalanishi va uzoq muddatli xarajatlarini barqaror daromad manbalari hisobidan qoplay olish qobiliyatini ifodalaydi.

Universitet moliyaviy barqarorligini baholashda o'z mablag'larining jami daromadlardagi ulushi, bitta talabaga to'g'ri keluvchi daromad, ilmiy faoliyatdan olinadigan tushum, qo'shimcha daromadlarning jami daromaddagi ulushi hamda operatsion xarajatlarning daromadlar bilan qoplanish darajasidan foydalanish mumkin.

Oliy ta'lim tashkilotining asosiy iqtisodiy resursi uning inson kapitalidir. Professor-o'qituvchilarning malaka darajasi, ilmiy salohiyati, mehnat unumdorligi, xorijiy tillarni bilishi, raqamli kompetensiyalari va innovatsion faolligi universitet raqobatbardoshligining bevosita omili hisoblanadi.

Ilmiy faoliyat zamonaviy universitetning asosiy iqtisodiy funksiyalaridan biridir. Universitet tomonidan yaratilgan bilim iqtisodiy muomalaga kirgandagina uning qo'shimcha qiymat yaratish xususiyati namoyon bo'ladi.

Universitet barqaror rivojlanishining yana bir muhim manbai xalqaro

integratsiyadir. Xalqaro hamkorlik nafaqat universitet nufuzini oshiradi, balki iqtisodiy jihatdan yangi resurslarni jalb qilish imkoniyatini beradi.

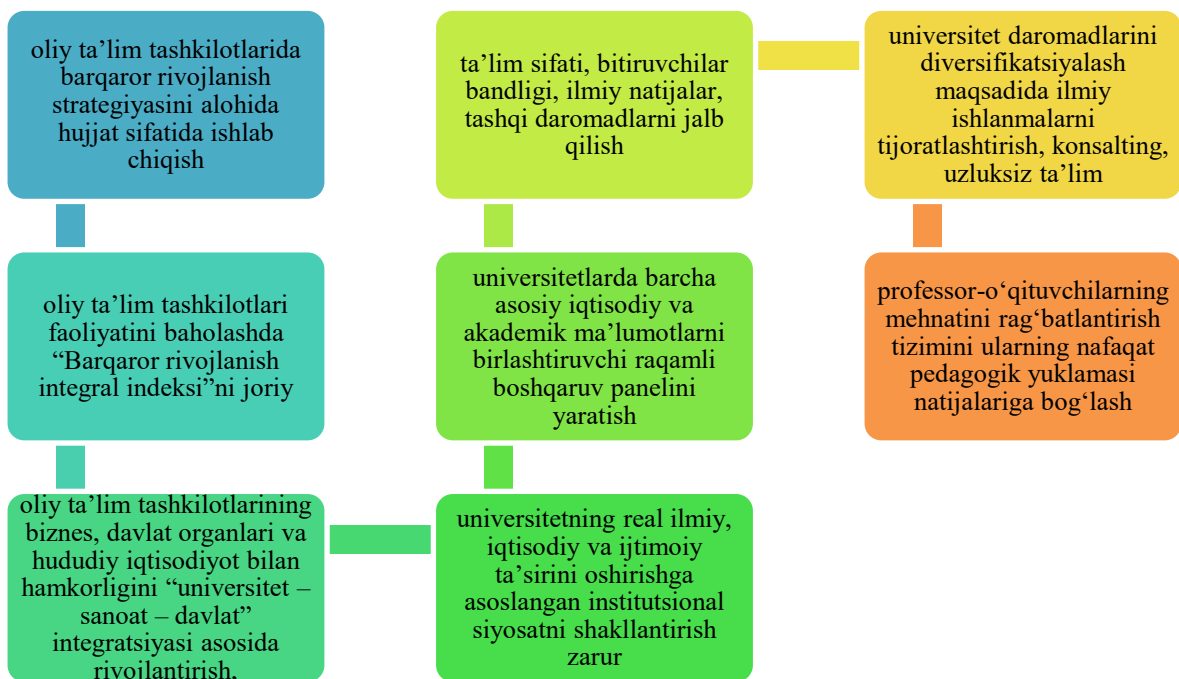
Xalqaro qo'shma ta'lim dasturlari, akademik mobillik, xorijiy talabalar, xalqaro grantlar va qo'shma ilmiy loyihalar universitetga bilim, texnologiya va kapital oqimini kuchaytiradi.

Tadqiqot natijasida oliy ta'lim tashkilotining barqaror rivojlanishini quyidagi mantiqiy bog'liqlik asosida tashkil etish taklif etiladi:

Boshqaruv mexanizmlari esa strategik rejalashtirish, budjetlashtirish, natijadorlikni baholash, raqamli monitoring, motivatsiya, davlat-xususiy sheriklik va xalqaro hamkorlik vositalarini qamrab oladi.

Mazkur modelda barqaror rivojlanish boshqaruvning yakuniy holati sifatida emas, balki doimiy monitoring – baholash – qaror qabul qilish – resurslarni qayta taqsimlash jarayoni sifatida qaraladi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra oliy ta'lim tashkilotlari barqaror rivojlanishini boshqarishni takomillashtirish yuzasidan quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:



1-rasm. Oliy ta'lim tashkilotlari barqaror rivojlanishini boshqarishni takomillashtirish yuzasidan takliflar¹

¹ Muallif ishlanmasi
<https://conferns.com/>

Oliy ta'lim tashkilotlarining barqaror rivojlanishi zamonaviy sharoitda ta'lim tizimining uzoq muddatli raqobatbardoshligini belgilovchi muhim iqtisodiy va institutsional omil hisoblanadi. Universitet barqarorligini faqat ekologik yo'nalish yoki moliyaviy holat bilan chegaralab bo'lmaydi. U iqtisodiy, akademik, innovatsion, institutsional, ijtimoiy va ekologik tarkibiy qismlarning muvozanatli rivojlanishini ifodalovchi kompleks tushunchadir.

Tadqiqot natijasida oliy ta'lim tashkilotlarining barqaror rivojlanishini ta'minlashda moliyaviy manbalarni diversifikatsiya qilish, resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, inson kapitaliga investitsiyalarni kuchaytirish, ilmiy natijalarni tijoratlashtirish, raqamli boshqaruv tizimlarini joriy qilish, mehnat bozori bilan integratsiyani kengaytirish hamda xalqaro akademik hamkorlikni rivojlantirish ustuvor ahamiyatga ega ekanligi aniqlandi.

Oliy ta'lim tashkilotlari faoliyatini natijaga yo'naltirilgan boshqaruv modeliga o'tkazish, bunda sarflangan resurslar bilan erishilgan iqtisodiy, akademik va ijtimoiy natijalar o'rtasidagi nisbatni muntazam baholab borish zarur. Taklif etilgan barqaror rivojlanish integral indeksidan foydalanish universitet faoliyatidagi zaif va kuchli yo'nalishlarni aniqlash, resurslarni ilmiy asoslangan ravishda qayta taqsimlash va strategik qarorlarning samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Shuningdek, oliy ta'lim tashkilotining kelgusidagi raqobatbardoshligi uning faqat ta'lim xizmatlari ko'rsatish imkoniyatiga emas, balki yangi bilim yaratish, ushbu bilimni iqtisodiy qiymatga aylantirish, innovatsiyalarni ishlab chiqarishga uzatish va hududning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga real ta'sir ko'rsatish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi. Shu nuqtayi nazardan, zamonaviy universitetni ta'lim tashkiloti – ilmiy markaz – innovatsion platforma – iqtisodiy hamkor – hududiy rivojlanish instituti funksiyalarini yagona boshqaruv tizimida birlashtiruvchi tuzilma sifatida rivojlantirish maqsadga muvofiq.

Demak, oliy ta'lim tashkilotlari barqaror rivojlanishini boshqarishning istiqboldagi asosiy vazifasi resurslar hajmini oddiy oshirish emas, balki mavjud moliyaviy, moddiy va intellektual resurslarning iqtisodiy qaytimini maksimal

darajada oshiruvchi hamda universitetning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlovchi boshqaruv mexanizmini shakllantirishdan iborat.

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 Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi O'RQ–637-son “Ta'lim to'g'risida”gi Qonuni.

3. United Nations. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – New York: United Nations, 2015.

4. United Nations. Sustainable Development Goal 4: Ensure Inclusive and Equitable Quality Education and Promote Lifelong Learning Opportunities for All.

5. UNESCO. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. – Paris: UNESCO, 2017.

6. Leal Filho W. et al. Universities as Living Labs for Sustainable Development: Supporting the Implementation of the Sustainable Development Goals. – Cham: Springer, 2020.

7. Teixeira A.F., Gonçalves M.J.A., Taylor M.L.M. How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation: A Case Study // Education Sciences. – 2021. – Vol. 11. – No. 10. – Art. 636.

8. Urbano V.M., Arena M., Azzone G., Mayeres M. Sustainable Development in Higher Education: An In-depth Analysis of Times Higher Education Impact Rankings // Journal of Cleaner Production. – 2025. – Vol. 501. – Art. 145302.