

*Адизов Бобир Бахтиёрович*

БухДу Режа-молия бўлими бошлиғи  
90-512-77-97, adizov.b@mail.ru

## ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИНИ МОЛИЯВИЙ ФАОЛИЯТИНИ СТРАТЕГИК БОШҚАРИШНИНГ ЎЗИГА ХОС ХУСУСИЯТЛАРИ

**Аннотация.** Олий таълимни ривожлантиришнинг асосий жаҳон тенденцияларидан бири олий таълим муассасаларини тижоратлаштириш бўлиб, бу корпоративлаштиришга асосланган янги бошқарув парадигмасини шакллантиришни тақозо этади. Мақолада университетлар фаолиятига корпоратив бошқарув стандартларини жорий этиш, тегишли интеллектуал капитални шакллантириш, янги билимлар ва илмий ишланмаларни тижоратлаштиришни таъминлаш орқали рақобатбардошликни ошириш учун зарур шарт-шароитларни яратиши ҳақидаги тезис асосланади. Мақолада олий таълим муассасаларини корпоратив бошқаришнинг афзалликлари ва зиддиятлари кўрсатилган.

**Калит сўзлар:** олий таълим, олий таълим муассасаси, олий таълимнинг трансформацияси, корпоративлаштириш, корпоратив бошқарув, корпоратив бошқарув тамойиллари.

**Кириш.** Ахборот технологияларининг жадал ривожланиши ва ҳаётнинг барча жабҳаларининг ижтимоийлашуви креатив ишлаб чиқариш тармоқлари ва инновацияларни жорий этишга таянган мамлакатларни жаҳон иқтисодиётида етакчи ўринларга олиб чиқармоқда. Билим эса барқарор ижтимоий-иқтисодий ривожланиш ва жамият рақобатбардошлигини белгиловчи омилга айланиб бормоқда. Билимлар иқтисодиётининг ривожланиши шароитида, бевосита интеллектуал капитални шакллантирувчи олий таълимга қўйиладиган талаблар янада қатъийлашмоқда. Олий таълим муассасаларининг (ОТМ) асосий вазифаси маълум бир назарий билим ва амалий кўникмаларга эга бўлган мутахассисларни тайёрлабгина қолмай, балки мураккаблик даражасидан қатъий назар ҳар қандай муаммони ҳал этишда ижодий, ностандарт ечимларни топа оладиган шахсни шакллантиришдан иборатдир. Ушбу ишларни амалга ошириш Олий таълим муассасаларини молиявий фаолиятини стратегик бошқаришнинг оптимал шакллари танлашни тақозо этади.

**Мавзуга оид адабиётлар таҳлили.** Жаҳон фанида олий таълим муассасаларини молиявий фаолиятини стратегик бошқариш муаммоларига турлича назарий ва услубий ёндашувлар мавжуд. Ушбу илмий йўналиш ривожига катта ҳисса қўшган муаллифлар орасидан Барбер М., Доннелл К., Ризви С., Бок Д., Кларк Б.Р., Сантвелл Б., Пинеиро Р., Квик М., Сарной М., Лоялка П., Добрякова М., Фовлер Н., Линдал М., Скелд Д., Гошал С., Бартлетт С.А., Инглегарт Р., рус олимларидан Васильев В. Н., Воронин А. В., Лукашук В.И., Зотов В.В., Харламова Е. Е., Арефкина Ю. А., Божко Л.Л., Морган Э., Князев Е. А., Саввинов В. М., Чучалин А.И., Сандлер Д.Г., Островкин Д.Л., Замятин А.В. ва бошқалар каби олимларни қайд этиш мумкин.

Шу билан бирга молиявий фаолиятни стратегик бошқарувнинг самарадорлиги, корпоратив ривожланишнинг институционал муҳити, бошқарув иштирокчиларининг хулқ-атвор стратегияси, мулкый муносабатларни ривожлантириш, компания активларини бирлаштириш каби масалалар етакчи

маҳаллий иқтисодчилар Д.Х.Суёнов, Ш.Курбаниязов, Ш.Н.Зайнутдинов, З.А.Ашуров, Н.И.Акрамова, Г.М.Касимов, Р.Х.Карлибаева, Т.К.Мадиёров, Б.Ж.Махмудов, Д.Н.Раҳимова, Д.Х.Суёнов, Б.Ю.Ходиев ва бошқаларнинг илмий ишларида ўз аксини топган.

Муаллиф томонидан очик порталлар орқали энг кўп иқтибос келтириладиган асарларнинг контент таҳлили ўтказишга қарор қилинди. Натижада, университетларнинг стратегик бошқарувини тушунишнинг асосий даврларини, энг машҳур муаллифларни ва энг муҳими, ҳар бир босқичнинг ўзига хос хусусиятлари аниқланди.

Биринчи босқичда 1990-йиллар ва 2000-йилларнинг бошлари орасида академик соҳада умумий назарий тушунчалар илгари сурилиб, жаҳон таълимининг таркибий қисми сифатида таълим тизимига қўйиладиган талабларнинг ўзгариши шароитида университетларни бошқариш муаммоларининг биринчи таҳлили амалга оширилади. Ўрганилаётган масалага асосий тушунчалар киритилиб, хорижий манбалар таҳлил қилинган. Ушбу даврда Ўзбекистон Республикаси олий ўқув юртларини стратегик бошқариш ҳолатига умумлаштирилган баҳо берилди, шунингдек, ушбу йўналишни ривожлантириш истикболлари таҳлил қилинди.

Ушбу даврни ҳисобга олсак, Э. Морган ва Э.А. Князевларнинг «Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита» [3] тадқиқоти қизиқиш уйғотади. Муаллифлар Россия олий таълим тизими хорижлик ҳамкасблари каби қийинчиликларни бошидан кечирмоқда деган хулосага келишади. Булар: пул оқимларининг қисқариши, таълим хизматлари бозоридаги рақобатнинг кучайиши, талабнинг ортиши туфайли моддий тайёргарлик ва техник жиҳозлар билан боғлиқ муаммолар. Муаммоларни таҳлил қилгандан сўнг муаллифлар ОТМ бошқарувининг стратегик режалаштириш тизимини ўзгартириш жараёнларга таъсир қилувчи асосий омилларни ажратишади. Таълим соҳасининг давлат даражасида аниқ молиялаштирилмаганлиги билан бир қаторда, маданий ва сиёсий жиҳатлар ҳам ажратилган. Маданий жиҳатда муаллифлар стратегик менежмент соҳасидаги ташаббусга тўсқинлик қилувчи нормалар, қоидалар, мониторинг орқали юқори турувчи ташкилотлар томонидан ҳаддан ташқари назоратни назарда тутди. Хусусан, талабалар ва профессор-ўқитувчилар нисбатида педагогик ставкасини белгилаш, дарс вақтини тақсимлаш, таълим дастурларини аккредитация қилиш.

Бертон Р. Кларк икки йиллик тадқиқотларига асосланиб, Европанинг беш университетида ўн беш йил давомида содир бўлган трансформация жараёнларини тасвирлайди [4]. Бунда ташкилотни ўзгартириш йўллари сифатида тавсифланган бешта умумийлик таъкидланган ва амалий тадқиқотларни шакллантириш учун тавсия этилган. Бу йўллар қуйидагилардан иборат: мустаҳкамланган бошқарув ядроси, ривожланишнинг кенгайтирилган периферияси, диверсификацияланган молиялаштириш базаси, рағбатлантирилган академик юрак ва тадбиркорлик маданияти.

Маҳаллий тадқиқотчилар Ш.Н.Зайнутдинов ва А.О.Очиловлар бошқариш самарадорлигини баҳолашда олинган натижалар (муассасанинг ташқи ва ички муҳити)ни зарурий фойда орқали ўлчаш мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблайди [5]. Чунки, бу орқали ташкилий тузилмани лойиҳалашда алоқаларнинг мустаҳкамлигини баҳолаш мумкин. Бу ўринда мустаҳкамлик бошқариш тизими алоқадорлик фаолиятининг узлуксизлигини таъминлашни англатади. Бу кўрсаткич

орқали сифат ёки бошқариш тизимининг самарадорлиги тўғрисида фикр юритиш мумкин.

**Тадқиқотнинг методологик асосини** иқтисодий фанларнинг асосий қоидаларини ташкил этиш ва бошқариш назариясини, маркетинг ва стратегик менежмент назариясини, мантиқий таҳлил усулини тушуниш орқали бошқарув муаммосини кўриб чиқадиган тизимли, комплекс ва тарихий ёндашув ташкил этади. Ушбу ёндашувлардан фойдаланиш ушбу тадқиқотда фойдаланиш учун тавсия этилган назариялар ва услубий ишланмаларни таҳлил қилиш асосида кенг манбалар рўйхати ёрдамида тасдиқланган натижалар ва хулосаларнинг ишончлилиги ҳақида гапиришга имкон беради.

**Таҳлил ва натижалар.** Олий таълим тизимини муваффақиятли ривожлантиришнинг асосий омили бошқарув қарорлари, тамойиллари, услуб ва ёндашувларининг замонавий бизнес шароитларига мос келишидир. Олий таълим соҳасидаги шошма-шошарлик билан амалга оширилган янгиликлар ўнлаб йиллар давомида ўрнатилган ва муваффақиятли фаолият юритаётган тизимнинг барбод бўлишига олиб келганини кўриш мумкин. Унинг ўрнида бошқа тамойилларга асосланган таълимнинг янги пост-классик моделини қуриш имкони бўлмади. Натижада, таълимнинг инновацион модели ўрнига, совет таълим тизимининг бюрократик жиҳатларини сезиларли даражада ривожлантириб ўзлаштирган ва таълим соҳасидаги Европача иш юритиш ғоялари билан омухталаштирилган ғалати гибрид тизим пайдо бўлди.

Олий таълим муассасаларини бошқаришнинг анъанавий усуллари ўзининг долзарблигини йўқотганлиги ва таълим муассасасини ривожлантиришнинг умумий иқтисодий муаммоларини ҳал этишга тўлиқ ёрдам бермаётганлиги сабабли инновацион ривожланишни таъминлашга қаратилган, корпоративлаштиришга асосланган, замонавий бошқарув технологияларининг янги бошқарув парадигмасини шакллантириш зарурати туғилди.

Шу сабабли Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24-декабрдаги “Давлат олий таълим муассасаларининг академик ва ташкилий-бошқарув мустақиллигини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-60-сонли [1] ва “Давлат олий таълим муассасаларига молиявий мустақиллик бериш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-61-сонли [2] қарорларининг қабул қилиниши бугунги кундаги олий таълим тизимини ислоҳ қилишда қўйилган зарурий қадамлардан бири десак янглишмаймиз.

Юқорида кўрсатилган қарорларга асосан олий таълим муассасаларининг мустақиллигини кенгайтириш, улар фаолиятида давлат маъмурий бошқарувини кескин камайтириш ҳамда шу орқали ўзгарувчан меҳнат бозори талабларига жавоб бера оладиган юқори малакали кадрлар тайёрловчи давлат олий таълим муассасаларини шакллантириш, шунингдек, олий таълим тизимида амалга оширилаётган ислоҳотлар самарадорлигини ошириш, давлат олий таълим муассасаларининг молиявий барқарорлигини таъминлаш, моддий-техника базасини мустаҳкамлаш масалаларини мустақил ҳал этиш, илмий-тадқиқот фаолиятига маблағларни жалб этиш имкониятини кенгайтириш ҳамда олий таълим муассасалари ўртасида рақобат муҳитини ривожлантириш мақсадида 35 та давлат олий таълим муассасаларига 2022 йил 1 январдан молиявий мустақиллик берилди.

2022/2023 ўқув йилидан бошлаб молиявий мустақиллик берилган давлат олий таълим муассасаларига академик мустақиллик соҳаси ва ташкилий-бошқарувдаги мустақиллик соҳаси бўйича қўшимча ваколатлар берилди.

Анъанага кўра, корпорация деганда давлат тижорат корхоналарини акциядорлик жамиятларига айлантириш жараёни тушунилади. Бироқ, жаҳон ҳамжамияти "корпорация" атамасига анча кенгроқ тушунчани киритади - бу маҳсулотлар ёки хизматлар ишлаб чиқаришга йўналтирилган ташкилотлар, шу жумладан нотижорат, ташкилотлардир (шу жумладан таълим муассасалари). Олий таълим соҳасида корпоративлаштириш, энг аввало, корпоратив бошқарув тамойиллари ва усулларини ҳаётга тадбиқ этиш орқали олий таълим муассасаларини самарали, мустақил, бозорга йўналтирилган ташкилотларга айлантириш орқали намоён бўлади.

Корпоративлаштириш жараёнининг таркибий қисми сифатида олий таълим муассасаларида корпоратив бошқарувни жорий этишнинг ўзига хослиги шундан иборатки, уларнинг фаолиятининг энг муҳим таркибий қисмларидан бири ривожланишнинг бозор стратегиясидан фойдаланиш эканлигидадир. Бунда таълим хизмати истеъмолчиларига мижозлар сифатида қаралади.

Замонавий жаҳон иқтисодиётининг ўзига хос хусусияти-таълим хизматлари жаҳон бозорининг жадал ривожланиши бўлиб, бунинг натижасида фаолияти ушбу соҳа билан боғлиқ бўлган субъектларнинг иқтисодий муносабатларини қуриш талаблари ўзгаришидир. Олий таълим муассасалари фаолиятига корпоратив бошқарув стандартларини жорий этиш интеллектуал капитални шакллантириш, янги билимлар ва илмий ишланмаларни тижоратлаштиришни таъминлаш орқали рақобатбардошликни кучайтириш учун зарур шарт-шароитларни яратади. Шунинг ҳам таъкидлаш керакки, олий таълим муассасаларини корпоративлаштириш асосида бошқариш бозор иштирокчилари ўртасидаги муносабатларнинг институционал хусусиятини ҳисобга олади. Институционал тузилма замонавий шароитда таълим хизматлари бозори фаолиятининг белгиловчи хусусиятларидан бири эканлиги аксиомадир. Шу сабабли олий таълим муассасаларини корпоративлаштиришга асосланган бошқарувдаги ўзгаришлар институционал муҳит омилларини ҳисобга олиши керак, уларнинг таркибий ва функционал ўзгаришлари институционал тартибга солишнинг мослашувчан механизмларини ишлаб чиқишни талаб қилади.

Олий таълимни ривожлантиришнинг асосий жаҳон тенденцияларидан бири олий таълим муассасаларини тижоратлаштиришдир. Давлат томонидан молиялаштириш улушини қисқартириш ҳисобига академик ва молиявий мустақилликни мустаҳкамлаш олий таълим муассасаларининг таълим хизматларига нисбатан бозор талабининг ўзгаришига тез ва адекват жавоб бериш зарурлигига олиб келади. Шу сабабли Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24-декабрдаги “Давлат олий таълим муассасаларининг академик ва ташкилий-бошқарув мустақиллигини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-60-сонли қарорига асосан академик мустақиллик соҳасида берилган ваколатлар:

ўқув режалари, ўқув дастурлари, малака талабларини касбий стандартлар асосида тасдиқлаш, таълим тилини ҳамда таълим йўналишлари ва мутахассисликлари хусусиятларини инобатга олган ҳолда таълим олиш шаклини белгилаш;

бакалаврият таълим йўналишлари ва магистратура мутахассисликлари учун ўқиш давомийлиги муддатларини белгилаш;

докторантурада тўлов-контракт асосида ўқиш қийматини белгилаш, бюджетдан ташқари маблағлар ҳисобидан грант ажратиш орқали докторантурага танлов асосида квотага қўшимча равишда қабул қилиш;

докторант ва мустақил изланувчиларга илмий раҳбарлик қилиш тартибини тасдиқлаш;

магистратура босқичида таълимнинг сиртки, масофавий ва кечки шакллари жорий этиш, таълим йўналишлари ва мутахассисликлар бўйича қўш малакалар, шу жумладан амалий малакалар бериш тизимини жорий қилиш;

ўзаро келишувлар асосида олий таълим муассасалари билан академик мобилликни амалга ошириш;

олий таълим муассасаси ва унинг тузилмасидаги таълим муассасалари учун ўз грифи асосида дарсликлар ҳамда бошқа ўқув ва илмий адабиётларни яратиш ва нашр этиш;

таълим сифатини ички назорат қилиш механизмларини белгилаш ва жорий этиш,- бозор конъюктурасининг ўзгаришига тез ва етарли даражада муносабатда бўлиш имконини беради.

Университетларни корпоративлаштириш таълим хизматлари ва илмий тадқиқотларни иқтисодиётнинг бевосита эҳтиёжларига йўналтиришни кучайтириш, ёшлар меҳнат бозоридаги ўзгаришларга мувофиқ таълим таклифини тайёрлаш учун мўлжалланган.

Олий таълим муассасаларини корпоратив бошқаришнинг афзалликларидан бири трансакцион харажатларини оптималлаштириш имкониятидир. Таълим соҳасидаги трансакция харажатлари<sup>1</sup> - бу университет томонидан ўз зиммасига олган мажбуриятларни бажариш жараёнидаги моддий ва маънавий ресурсларга қўшимча харажатларидир. Таълимда трансакция харажатлари пайдо бўлишининг асосий сабаблари маълумотларнинг чекланганлиги ва/ёки ассиметрик эканлиги; таълим хизмати ва уни яратувчи субъектнинг ажралмаслиги; таълим муносабатлари субъектларининг хатти-ҳаракатларидаги оппортунизм (ўз манфаатини кўзлаш, шу жумладан алдов йўли билан); бундай харажатларни ҳисобга олишнинг мураккаблиги.

Олий таълим тизимида трансакция харажатларининг асосий турлари қуйидагилар бўлиши мумкин: ахборот қидириш учун харажатлар (масалан, талабаларни тайёрлаш сифати тўғрисидаги маълумотларни олиш ва қайта ишлаш учун); музокаралар ўтказиш ва шартнома тузиш харажатлари (талабаларнинг амалиёт ўташи, талабаларни ишга жойлаштириш, илмий тадқиқот ишларига буюртма бериш бўйича иш берувчилар билан шартномалар тузиш билан боғлиқ харажатлар); баҳолаш харажатлари (илмий ва педагогик ходимларнинг меҳнат сифатини ўлчаш, талабаларни ўқишдан четлаштириш билан боғлиқ йўқотишлар, университет имижини сақлаб қолиш харажатлари) ва бошқалар [6]. Трансакция харажатларини оптималлаштиришнинг замонавий механизмлари ва ёндашувларини жорий этиш уларни қисқартириш учун шарт-шароитларни яратади. Шу нуқтаи назардан, олий таълим муассасаларини корпоративлаштириш тамойиллари бўйича бошқариш ахборот-коммуникация, рағбатлантирувчи, тарбиявий, илмий-тадқиқот функцияларини амалга оширишда синергия<sup>2</sup>сини ва таълим жараёнидаги манфаатдор томонлар фаолиятини мувофиқлаштиришни таъминлайди.

<sup>1</sup> Трансакция харажатлари-маҳсулот таннархида иштирок этмайдиган, аммо ишлаб чиқариш ҳажми ва сифатига сезиларли даражада таъсир кўрсатадиган харажатлар.

<sup>2</sup> Синергия - бу икки ёки ундан ортик омилларнинг ўзаро таъсирининг мустаҳкамловчи таъсир, бу омилларнинг биргаликдаги таъсири ушбу омилларнинг ҳар бирининг ҳаракатларининг оддий йиғиндисидан сезиларли даражада ошиши билан тавсифланади.

Таъкидлаш жоизки, олий таълим муассасаларида корпоратив бошқарувни жорий этишда бир қатор қарама-қаршиликлар мавжуд.

Улардан биринчиси, таълим хизматлари бозорининг беқарорлиги билан боғлиқ бўлиб, бу, бир томондан, технологиялар ривожланиш суръатларининг тегишли таълим таклифини тайёрлашдан ўзиб кетиши билан боғлиқ, бошқа томондан эса, институционал таъсирнинг юқорилиги.

Иккинчи қарама-қаршилик - ривожланиш жараёнида барқарорликни таъминлаш, бу фаолият юритишда чидамлилик ва ўзгармасликни талаб этади. Бунда, замонавий шароитда олий таълим тизимини изчил ривожлантириш, университет маъмурияти томонидан (кўп ҳолларда олий таълим муассасалари фаолиятида номутаносибликни келтириб чиқардиган) ўзгарувчан бозор талабларига тезкор ва аниқ қарорлар қабул қилишга боғлиқ бўлади.

Бизнесни бошқариш усуллари жорий этиш, маъмурлар ролини кучайтириш ва бошқарувни ўзгартириш университетни корпоративлаштиришда бевосита бир бирига зид омиллардир. Бунинг натижасида турли хил низолар пайдо бўлиши мумкин. Биринчидан, ишни бажариш жараёнида юзага келадиган илмий-педагогик ходимлар ва ташқи манфаатдор томонлар ўртасидаги манфаатлар тўқнашуви билан боғлиқ бўлган ижтимоий ва меҳнат низолари. Гуруҳлараро можаронинг сабаби ўқув ва илмий фаолиятни тижоратлаштириш бўлиши мумкин, чунки илмий ишланмаларнинг тез фойда олишга қаратилганлиги илмий ва педагогик ходимларнинг касбий маҳоратининг пасайишига ва илмий ходим мақомини пасайишига олиб келади. Иккинчидан, тузилманинг номувофиқлиги, университетнинг таркибий бўлинмалари ваколатлари ва ресурсларининг маълум мақсад ва функцияларга нотекис тақсимланиши туфайли корпоративлаштирилган бошқарув тизимларида қарама-қаршиликларнинг пайдо бўлиши билан боғлиқ ташкилий низолар. Учинчидан, маълум бир вазиятга нисбатан уларнинг эҳтиёжлари, мотивлари, мақсадлари ва кадриятларининг номувофиқлиги ва номувофиқлик туфайли шахсларнинг қарама-қаршилиги натижасида юзага келадиган шахслараро низолар.

### **Хулоса ва таклифлар.**

Олий таълим муассасаларини корпоративлаштириш асосида бошқаришнинг услубий асослари, ишлаб чиқилган корпоратив бошқарув тамойиллари асосида курилади. Бугунги кунда дунё бўйича Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти (ИХТТ)нинг корпоратив бошқарув тамойиллари корпоратив бошқарув соҳасида халқаро эталонга айланган. Ушбу ҳужжатда кўрсатилган принципларнинг асосий гуруҳларини қисқача кўриб чиқамиз ва уларни замонавий Янги Ўзбекистон университетларида амалга ошириш имкониятларини тавсифлаймиз.

1. Шаффоф ва адолатли бозорларни ва ресурсларни самарали тақсимлашни рағбатлантириши, қонуний талабларга мос келиши ва самарали назоратни қўллаб-қувватлаши керак бўлган самарали корпоратив бошқарув тизимини яратиш учун асосни таъминлаш. Ушбу тамойил ҳуқуқий, тартибга солувчи, ташкилий тузилманинг мавжудлигини назарда тутати ва амалда компаниялар томонидан яратилган, уларнинг хусусиятларини акс эттирувчи ва мослашувчан бошқарув воситалари бўлган корпоратив бошқарув кодексига асосланган "юмшоқ ҳуқуқ" элементлари билан тўлдирилиши мумкин. Корпоратив бошқарув инфратузилмасини ривожлантиришда унинг умумий иқтисодий кўрсаткичларга таъсири, бозорлар яхлитлиги, уларнинг шаффофлиги ва самарадорлиги ҳамда бозор иштирокчилари учун яратадиган рағбатлари ҳисобга олиниши керак.

Ўзбекистон Республикаси олий ўқув юртларига келсак, уларда барча даражадаги ходимлар учун самарадорлик кўрсаткичларнинг асослари ишлаб чиқилмаган ва молиявий-иқтисодий кўрсаткичлар билан боғлиқ эмас, чунки маҳаллий университетларнинг аксарияти давлатга тегишли бўлиб, молиялаштириш тизими деярли бутунлай давлат низоратига асосланган.

2. Акциядорларнинг ҳуқуқлари, барча акциядорларга тенг муносабатда бўлиш ва мулкчиликнинг асосий функциялари. Корпоратив бошқарув тузилмаси акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиши ва барча акциядорларга, шу жумладан миноритар ва хорижий акциядорларга нисбатан адолатли ва тенг муносабатни таъминлаши керак.

Ўзбекистон олий таълим муассасаларида ушбу тамойилни амалга ошириш мумкин эмас, чунки ҳозирги вақтда улар давлат ва хусусий мулкчилик шаклларида фаолият юритади, корпоратив бошқарув тамойилларини эса тўлиқ акциядорлик жамиятларида амалга ошириш мумкин.

3. Институционал инвесторлар, қимматли қоғозлар бозори ва бошқа воситачилар.

Ушбу тамойилни маҳаллий ОТМларда улар ҳозиргача қимматли қоғозларга сармоя киритмаганлиги сабаби амалга ошириш мумкин эмас.

4. Манфаатдор томонларнинг корпоратив бошқарувдаги роли қонун ёки бошқа шартномаларда назарда тутилиши мумкин ва у корпорациялар ва манфаатдор томонлар ўртасидаги фаол ҳамкорликни рағбатлантиришга қаратилган.

Бу тамойил Ўзбекистонда 2021 йил 24 декабрдаги ПҚ-60-сонли қарорга асосан 2022 йил 1 январдан бошлаб молиявий мустақиллик берилган олий таълим муассасаларида таркибининг камида 70 фоизи тегишли вазирлик, идоралар, кадрлар буюртмачилари, жамоатчилик вакиллари ва ҳомийлардан иборат бўлган юридик шахс мақомисиз олий таълим муассасаларининг Кузатув кенгашлари ташкил этилиши билан амалга оширилади. Чунки олий таълим муассасалари тадбиркорлик тузилмалари, давлат ва маҳаллий давлат ҳокимияти органлари, бюджет муассасалари билан ҳамкорлик шартномалари тузади. Бироқ, бу ҳамкорлик аста-секин тижорат асосига ўтиши ва университетлар бундай муносабатлардан молиявий фойда олишлари керак.

5. Маълумот очиқлиги ва шаффофлик, бу корхоналарнинг молиявий аҳволи, фаолияти натижалари, мулкчилик ва бошқарув тўғрисидаги маълумотларни ўз вақтида ва тўғри ошкор этишини назарда тутати.

Ҳозирда ушбу тамойил Ўзбекистон олий таълим муассасаларида фаол амалга оширилмоқда, чунки ҳар бир ОТМнинг Республика олий таълим муассасаларининг миллий рейтинг тизимидаги ўрнини аниқлашнинг мезонларидан бири "очиқлик ва ошкоралик"дир. Олий таълим муассасаларининг расмий веб-сайтларида энг кенг тарқалган бўлимлар қуйидагилардир: таълим ташкилоти тўғрисидаги умумий маълумотлар (бошқарув, меъёрий ҳужжатлар, низом, лицензиялар, стратегия ва бошқалар тўғрисидаги маълумотлар), таркибий бўлинмалар, таълим фаолияти ва қўшимча таълим хизматлари, илмий фаолият, халқаро фаолият, ахборот очиқлиги (шу жумладан молиявий ҳисоботлар) ва бошқалар.

6. Директорлар кенгашининг вазифалари. Корпоратив бошқарув стратегик бошқарувни, директорлар кенгаши томонидан бошқарув устидан самарали назоратни, шунингдек, директорлар кенгашининг компания ва акциядорлар олдидаги ҳисобдорлигини назарда тутати. Директорлар кенгашининг тузилиши ва ваколатлари дунё мамлакатларида турлича. Баъзи мамлакатларда икки даражали,

бошқаларида - бир даражали бошқарув органлари мавжуд, ammo уларнинг асосий мақсади бошқарув фаолиятини назорат қилишдир. Директорлар кенгаши ахлоқий тамойиллар, стандартлар асосида иш олиб бориши ва барча манфаатдор томонларнинг манфаатларини ҳисобга олиши керак.

Олий таълим муассасаларида кузатув кенгашларининг шакллантирилиши корпоратив бошқарувнинг ушбу тамойилини амалга оширишни таъминлайди.

Шундай қилиб, олий таълим муассасаларини корпоратив бошқариш хусусиятларининг жаҳон тажрибасини ўрганиш ва ИХТТ корпоратив бошқарув тамойилларининг таҳлили шуни кўрсатадики, ҳозирги вақтда уларни Ўзбекистон олий таълим муассасаларида тўлиқ амалга ошириш имкони мавжуд эмас. Бироқ Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан Давлат олий таълим муассасаларининг академик ва ташкилий-бошқарув мустақиллигини таъминлаш бўйича амалга оширилаётган ишлар келгусида маҳаллий олий таълим муассасалари фаолиятини корпоратив бошқарув тамойилларига асосланган ҳолда ташкил этиш ҳуқуқий меъёрий асосларини яратади. Бу эса ўз вақтида олий таълим муассасалари томонидан жаҳон стандартларига мос келувчи таълим хизматларини кўрсатиш, таълим сифатини ошириш орқали чет эл мутахассислари билан рақобат қила оладиган кадрларни тайёрлаш имконини беради.

Олинган илмий натижалар, асослангилган хулосалар ва услубий тавсиялар таълим муассасалари томонидан ўз фаолияти самарадорлигини ошириш мақсадида лойиҳа технологиялари асосида стратегик бошқарувни ташкил этишда фойдаланиши мумкин. Танланган лойиҳалар тўплами асосий кўрсаткичларга эришишга қаратилган муваффақиятли университетни ривожлантириш дастурини шакллантириш учун асос бўлиши мумкин.

#### **Фойдаланилган адабиётлар:**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24-декабрдаги “Давлат олий таълим муассасаларининг академик ва ташкилий-бошқарув мустақиллигини таъминлаш бўйича кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-60-сонли қарори.// <https://lex.uz/docs/5793261>
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 24-декабрдаги “Давлат олий таълим муассасаларига молиявий мустақиллик бериш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-61-сонли қарори.// <https://lex.uz/docs/5793251>
3. Морган Э., Князев Е. А. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита. // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 1 (24). С. 17–29.
4. Clark B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation.// Issues in Higher Education. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998. 180 p
5. Зайнутдинов Ш.Н., Очилов А.О. Олий таълим муассасаларини бошқариш самарадорлигини баҳолаш // Иқтисодиёт ва таълим, 2010. - № 2. – 112-117б.
6. Лукашук В.И., Зотов В.В. Инновационный бюрократизм как механизм управления современной системой высшего образования // Вестник Тамбовского университета. Серия Общественные науки. Тамбов, 2017. Т. 3. Вып. 3 (11).
7. Харламова Е. Е. Корпоративный подход к управлению современным университетом: Монография / Е.Е. Харламова // ВолгГТУ. – Волгоград, 2016.
8. Лукашук В. И. Трансформация высшего образования в условиях глобализации / В. И. Лукашук // Вестник ИМСИТа. – 2021. – № 1 (85).



9. Харламова Е. Е. Корпоративный университет как перспективное направление развития высшего образования /Е. Е. Харламова // Современные тенденции развития системы образования: материалы Международной научно- практической конференции. – Чебоксары: ИД «Среда», 2018.

10. Арефкина Ю. А. Проблемы и перспективы корпоратизации высшего образования в России / Ю. А. Арефкина, А. П. Подольская, Е. Е. Харламова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 5–3.

11. Божко Л. Л. Проблемы внедрения технологий корпоративного управления в современном вузе [Электронный ресурс] / Л. Л. Божко, А. Б. Найзабеков, Л. Д. Габдуллина // Вопросы управления. – 2015. – № 05 (36). – Режим доступа – URL: <https://journal-management.com/issue/2015/05/18>

12. Саввинов В. М. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования / В. М. Саввинов, В. Н. Стрекаловский // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2013. – Т. 8. – № 1.

13. Barbara Sporn Management in Higher Education: Current Trends and Future Perspectives in European Colleges and Universities. The Dialogue between Higher Education Research and Practice. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-306-48368-4\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-306-48368-4_8)

14. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. – Paris: OECD Publishing, 2016 [Электронный ресурс].–Режим доступа–URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/32159669.pdf>.