



# OLYIY TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI

TA'LIM TIZIMI MENEJMENTI  
VA  
TA'LIM SIFATI MENEJMENTI

2024

LIB.BIMM.UZ

**OLIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**OLIY TA'LIM TIZIMI KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA  
MALAKASINI OSHIRISH INSTITUTI**

**“TA'LIM JARAYONIDA STRATEGIK QARORLAR QABUL QILISH VA  
FORSAYT”**

**(“Ta'lim tizimi menejmenti” va “Ta'lim sifati menejmenti”  
yo'nalishlari uchun)**

**O' Q U V – U S L U B I Y M A J M U A**

**Toshkent - 2024**

Modulning o‘quv-uslubiy majmuasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2023-yil 25-avgustdagi 391-sonli buyrug‘i bilan tasdiqlangan o‘quv dasturi va o‘quv rejasiga muvofiq ishlab chiqilgan.

**Tuzuvchi:** **A.X.Xolov** – iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent  
**A.E.Yuldashev** - tarix fanlari doktori, professor

**Taqrizchilar:** **A.Yu.Umarov** -pedagogika fanlar doktori, dotsent  
**A.T.Umarov** – iqtisod fanlari nomzodi, dotsent

O‘quv-uslubiy majmua Oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti kengashining qarori bilan nashrga tavsiya qilingan  
(“28” dekabr 2023-yildagi 5/4 -sonli bayonoma)

## *MUNDARIJA*

<b>I. ISHCHI DASTUR</b>	<b>5</b>
<b>II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TA'LIM METODLARI</b>	<b>12</b>
<b>III. NAZARIY MATERIALLAR</b>	<b>20</b>
<b>IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI</b>	<b>56</b>
<b>V. GLOSSARIY</b>	<b>107</b>
<b>VI. ADABIYOTLAR RO‘YXATI</b>	<b>111</b>



# I. ISHCHI DASTUR

## **I. ISHCHI DASTUR**

### **KIRISH**

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi 158-sonli Farmoni bilan tasdiqlangan “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi” hamda O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning 2020 yil 29 dekabrdagi Oliy Majlisga Murojaatnomasida “oliy ta’limning qamrovi va sifatini oshirishga alohida e’tibor qaratish”, “barcha davlat organlarida qaror qabul qilish jarayonlari, ochiq va faqat ochiq bo‘lishini ta’minlash” kabi vazifalar belgilangan. Shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasining 3-bobida (Oliy ta’lim tizimini rivojlantirishning strategik maqsadlari va ustuvor yo‘nalishlari) “xalqaro standartlar asosida yuqori malakali, kreativ va tizimli fikrlaydigan, mustaqil qaror qabul qila oladigan kadrlar tayyorlash, ularning intellektual qobiliyatlarini namoyon etish” vazifasi quyilgan. Oliy ta’lim muassasalarida berilayotgan moliyaviy, akademik va tashkiliy-boshqaruv sohasidagi mustaqillik oliy ta’limda faoliyat yuritayotgan rahbar kadrlarda strategik qarorlar qabul qilish va oliy ta’lim tizimida foraysayt (Foresight) texnologiyalaridan foydalana olish kompetensiyalarini shakllantirishni taqozo qiladi. Oliy ta’lim muassasasining istiqbolli yo‘nalishlarini aniqlash uchun yangi, noan’anaviy texnologiyalar talab qilinadi. Bugungi kunda Forsayt tadqiqotlarini shunday texnologiyalar safiga kiritish mumkin. Shu o‘rinda ta’kidlash lozimki, “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi”da Forsayt markazlarini tashkil etish vazifasi belgilangan.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 3 iyuldagi “Ma’muriy islohotlar doirasida oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar sohasida davlat boshqaruvini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 200-son qarorida “ta’lim tashkilotlarining boshqaruv va pedagog kadrlarining kasbiy ko‘nikmalarini rivojlantirish” vazifasi quyilgan, boshqaruv ko‘nikmasini shakllantirishning asosiy komponentlaridan bir strategik qaror qabul qilish kompetensiyasi shakllanganligi bilan izohlanadi.

Oliy ta’lim tizimida strategik qarorlar qabul qilish oliy ta’limning strategik maqsadlarin amalga oshirishga qartilgan dasturlarni ishlab chiqishda ishlatiladi.

Ular uzoq muddatga, odatda bir necha yilga hisoblanadi va strategik maslalani hal etilishidi ishlatiladi, shuning uchun uni istiqbol rejasi deb ataydilar. Forsayt tadqiqotlari kelajakdagi amalga oshirilishi mumkin bo‘l-gan ilmiy tadqiqotlarning boshlanishini va rivojlanishini bashorat qiladi. Oliy ta’lim tizimi uchun barcha samarali usullarni tanlash lozim. Bundan tashqari, “kelajak tomon qarash”ga samarali tashkil etishning o‘zi yuqori boshqaruv madaniyatini shakllantirishga va buning natijasida oliy ta’lim tizimida yana ham puxta ilmiy-texnikaviy va innovatsion siyosatni shakllantirishga olib keladi.

Globalashuv sharoitida strategik qarorlar va forsayt texnologiyalari OTMLar faoliyatidagi yangicha yondashuvlar, keskin burilishlarni silliq o'tishini ta'minlaydi. Strategik qarorlar OTMLardagi yangi manbaalar hisobiga butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni yechishga yordam beradi.

### **Modulning maqsadi va vazifalari**

**Modulning maqsadi:** pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish kursi tinglovchilarida strategik qarorlar qabul qilish va forsayt texnologiyalaridan foydalanish ko'nikmasi va malaksini shakllantirish, ularda OTMLarda boshqaruv faoliyatini samarali tashkil etish usullari (vaziyatni tahlil qilish, qarorlar qabul qilish, forsayt tadqiqotlarini o'tkazish va hakazo)ga doir bilimlarni kengaytirishdan iborat. Shuningdek, Oliy ta'lim tizimini rivojlantirishning strategik maqsadlari va ustuvor yo'nalishlari amalga oshirish to'g'risida ko'nikma va malakalarini tarkib toptirish.

#### **Modulning vazifalari:**

- oliy ta'lim tizimini rivojlantirishning strategik maqsadlari va ustuvor yo'nalishlari mazmun-mohiyatini tushuntirish;
- oliy ta'limda strategik qarorlar qabul qilish usullarini tahlil qilish;
- boshqaruv qarorlarini amalga oshirish va nazorat qilish ko'nikmasi va malakalarini shakllantirish;
- oliy ta'lim muassasalarida forsayt texnologiyalarining zamonaviy mexanizmlarini joriy etishga doir bilim va malakalarni shakllantirish;
- forsayt texnologiyalar asosida oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqish;
- forsayt texnologiya asosida oliy ta'limda innovatsiyalar tatbiqini rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqish;
- tinglovchilarga OTMLarda strategik rejalashtirish va prognozlashtirish (foresight) haqida ma'lumotlar berish.

#### **Modul bo'yicha tinglovchilarning bilimi, ko'nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar:**

“Ta'lim jarayonida strategik qarorlar qabul qilish va forsayt” modulini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida:

#### **tinglovchi:**

- oliy ta'lim tizimini rivojlantirishning strategik maqsadlari va ustuvor yo'nalishlari;
- boshqaruvda tizimli tahlil uslublaridan foydalanilgan holda strategik qaror qabul qilishni amalga qo'llash;
- OTMLarda strategik rejalashtirishni vazifalari va mazmun-mohiyatini

anglashi;

- strategik rejalashtirish, qaror turlari va qarorni bajarishga qo'yiladigan talablarni bilish;

- strategik menejment mazmun mohiyati;

- boshqaruv qarorlari samaradorligini baholash usullari;

- strategik qarorlar qabul qilish va oliy ta'lim tizimida foraysayt (Foresight) texnologiyalaridan foydalana olish;

- strategik tahlil va rejalashtirishda foraysayt texnologiyalarini qo'llash bo'yicha ilg'or xorijiy tajriba haqidagi bilimlarga ega bo'lishi;

- strategik rejalashtirishda foraysayt texnologiyalaridan foydalanishni joriy etish uchun zaruriy institutlar faoliyatini tashkil qilish;

- strategik rejalashtirishda foraysayt texnologiyalaridan foydalanishning konseptual asoslarini tahlili qila olish;

- Oliy ta'lim tizimining strategik rivojlantirishga doir normativ-huquqiy hujjatlar mazmun-mohiyati;

- OTMlarda strategik qarorlar qabul qilishda risklarni baholash bo'yicha ko'nikma va malakalarini egallashi;

- O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi asosida OTM\ fakultet\ kafedrani rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish;

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Oliy ta'lim tizimiga oid qabul qilgan farmonlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Oliy ta'lim tizimiga tegishli normativ-huquqiy hujjatlarini, O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining ta'lim tizimiga oid normativ-huquqiy hujjatlar asosida strategik qarorlar qabul qilish;

- mini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasining 3-bobida (Oliy ta'lim tizimini rivojlantirishning strategik maqsadlari va ustuvor yo'nalishlari) "xalqaro standartlar asosida yuqori malakali, kreativ va tizimli fikrlaydigan, mustaqil qaror qabul qila oladigan kadrlar tayyorlash, ularning intellektual qobiliyatlarini namoyon etish" kabi kompetensiyalarni egallashi lozim.

### **Modulni tashkil etish va o'tkazish bo'yicha tavsiyalar:**

"Ta'lim jarayonida strategik qarorlar qabul qilish va foraysayt" moduli ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar shaklida olib boriladi.

Kursni o'qitish jarayonida ta'limning zamonaviy metodlari, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari qo'llanilishi nazarda tutilgan:

- ma'ruza darslarida zamonaviy kompyuter texnologiyalari yordamida taqdimot va elektron-didaktik texnologiyalardan;



- o'tkaziladigan amaliy mashg'ulotlarda texnik vositalardan, blis-so'rovlar, aqliy hujum, guruhli fikrlash, kichik guruhlar bilan ishlash, va boshqa interfaol ta'lim metodlarini qo'llash nazarda tutiladi.

**Modulning o'quv rejadagi boshqa modullar bilan bog'liqligi va uzviyligi:**

“Ta'lim jarayonida strategik qarorlar qabul qilish va forsayt” moduli bo'yicha mashg'ulotlar o'quv rejasidagi “Oliy ta'lim boshqaruvida tizimli tahlil”, “Oliy ta'lim muassasasini boshqarish va strategik rivojlantirish” kabi modullar bilan uzviy aloqadorlikda olib boriladi.

**Modulning oliy ta'limdagi o'rni:**

“Ta'lim jarayonida strategik qarorlar qabul qilish va forsayt” modulini o'zlashtirish orqali tinglovchilar ta'lim va tarbiya jarayonda vujudga keladigan vaziyatlarda ta'lim manfaatini inobatga olgan holda maqsadli tahlilini amalga oshirish, maqbul qaror qabul qilishni o'rganib, qarorlarga qo'yiladigan talablar, qarorni tuzilishi, qarorni joriy etish va bajarish, baholashga doir kasbiy kompetentlikka ega bo'ladilar.

**MODUL BO'YICHA SOATLAR TAQSIMOTI**

№	Modul mavzulari	Auditoriya o'quv yuklamasi		
		Jami	Nazariy	Amaliy mashg'ulot
1.	Oliy ta'lim tizimida strategik qarorlar qabul qilish va forsaytning mazmun-mohiyati.	2	2	
2.	Oliy ta'lim tizimida strategik rejalashtirishda forsayt texnologiyalaridan foydalanish.	2	2	
3.	Oliy ta'lim tizimida strategik qarorlar qabul qilishning zamonaviy usullari.	2		2
4.	Oliy ta'lim muassasasining istiqbolli yo'nalishlarini aniqlash usullari va texnologiyalari.	2		2
5.	Oliy ta'limda strategik qarorlar ijrosini ta'minlash va uning nazorati. Strategik qarorlarni amalga oshirish jarayoni bosqichlari.			2
	<b>Jami:</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

## **NAZARIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI**

### **1-MAVZU: OLIY TA‘LIM TIZIMIDA STRATEGIK QARORLAR QABUL QILISH VA FORSAYTNING MAZMUN-MOHIYATI. (2 soat)**

Oliy ta‘lim tizimining strategik rivojlantirishga doir normativ-huquqiy hujjatlar mazmun-mohiyati. Ta‘lim sohasida strategik qarorlar qabul qilish va forsayt texnologiyalardan foydalanishning zaruriyati. Oliy ta‘limni rivojlantirishning strategik maqsadlari, ustuvor yo‘nalishlari, vazifalari, o‘rta va uzoq muddatli istiqboldagi vaziflarni amalga oshiriga doir qarorlar qabul qilishda rahbar kompetentligi. Oliy ta‘lim muassasalari tashkiliy-boshqaruv faoliyatini takomillashtirish istiqbollari. Oliy ta‘lim muassasalarida tashkiliy-boshqaruv sohasida strategik qarorlar qabul qilish. Oliy ta‘lim muassasalarida moliyaviy qarorlar qabul qilish mexanizmlar. Oliy ta‘lim muassasalarida akademik mustaqillik sohasida strategik qarorlar qabul qilish. Oliy ta‘lim muassasalarida strategik qarorlar qabul qilishda professor-o‘qituvchilar ishtirokini ta‘minlash.

### **2-MAVZU: OLIY TA‘LIM TIZIMIDA STRATEGIK REJALASHTIRISHDA FORSAYT TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH. (2 soat)**

Oliy ta‘lim muassasalarini tizimli rivojlantirish va boshqaruv faoliyatini takomillashtirishda forsayt texnologiyalaridan foydalanish. Boshqaruv qarori samaradorligini oshirish bo‘yicha xorijiy mamlakatlar tajribasi (forsayt texnologiyalari). Oliy ta‘lim muassasalarida forsayt markazlarini tashkil etish. Oliy ta‘lim muassasalarida forsayt tadqiqotlarni amalga oshirish mexanizmlari. Oliy ta‘lim muassasalarida forsayt texnologiyalarini joriy etish.

## **AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI**

### **1-MAVZU: OLIY TA‘LIM TIZIMIDA STRATEGIK QARORLAR QABUL QILISHNING ZAMONAVIY USULLARI. (2 soat)**

Strategik rejalashtirish - strategik menejmentning muhim vositasi sifatida. OTMlarda boshqaruv qarorlari samaradorligini baholash. Strategik qarorlar samaradorligini baholashda tizimli tahlildan foydalanish. Oliy ta‘lim tizimida strategik qarorlar samaradorligini baholash usullari. Boshqaruv qarorini amalga oshirishda samarasizlikning asosiy sabablari. Oliy ta‘limda boshqaruv qarorlari samaradorligi tushunchasi, samaradorlik turlari. Iqtisodiy samaradorlik. Ijtimoiy samaradorlik. Siyosiy samaradorlik. Tashkiliy samaradorlik. Huquqiy samaradorlik. Ekologik samaradorlik. Texnologik samaradorlik. Madaniy samaradorlik. Boshqaruv qarorlari samaradorligiga ta‘sir etuvchi omillar.

Strategik rejalashtirish - strategik menejmentning muhim vositasi sifatida.

OTMlarda boshqaruv qarorlari samaradorligini baholash. Strategik qarorlar samaradorligini baholashda tizimli tahlildan foydalanish.

## **2-MAVZU: OLIY TA'LIM MUASSASASINING ISTIQBOLLI YO'NALISHLARINI ANIQLASH USULLARI VA TEXNOLOGIYALARI.**

**(2 soat)**

Oliy ta'lim tizimining investitsiyaviy jozibadorligini oshirish, xalqaro miqyosda tanilishi va raqobatbardoshligini ta'minlash. Oliy ta'lim muassasalarida forsayt markazlarini tashkil etish. Oliy ta'lim tizimida strategik rejalashtirishda forsayt texnologiyalaridan foydalanish bo'yicha ilg'or xorijiy tajriba. Ta'lim jarayonini strategik tahlil qilish va rejalashtirishda forsayt texnologiyalarini qo'llash. Strategik rejalashtirishda forsayt texnologiyalaridan foydalanishni joriy etish uchun zaruriy institutlar.

## **3-MAVZU: OLIY TA'LIMDA STRATEGIK QARORLAR IJROSINI TA'MINLASH VA UNING NAZORATI. STRATEGIK QARORLARNI AMALGA OSHIRISH JARAYONI BOSQICHLARI. (2 soat)**

Strategik qarorlar ijrosini tashkillashtirish shakllari. Strategik qarorlar ijrosi nazorati qilish. Strategik qarorlar ijrosi nazorati qilish bosqichlari. Oliy ta'limda qarorlar ijrosini ta'minlashning zamonaviy usullari. Forsayt texnologiyalarining tashkiliy-institutsional asoslari.

### **O'QITISH SHAKLLARI**

Mazkur modul bo'yicha quyidagi o'qitish shakllaridan foydalaniladi:

- ma'ruzalar, amaliy mashg'ulotlar (ma'lumotlar va texnologiyalarni anglab olish, motivatsiyani rivojlantirish, nazariy bilimlarni mustahkamlash);
- davra suhbatlari (ko'rilayotgan loyiha yechimlari bo'yicha taklif berish qobiliyatini rivojlantirish, eshitish, idrok qilish va mantiqiy xulosalar chiqarish);
- bahs va munozaralar, keys texnologiyalari (loyihalar yechimi bo'yicha dalillar va asosli argumentlarni taqdim qilish, eshitish va muammolar yechimini topish qobiliyatini rivojlantirish).



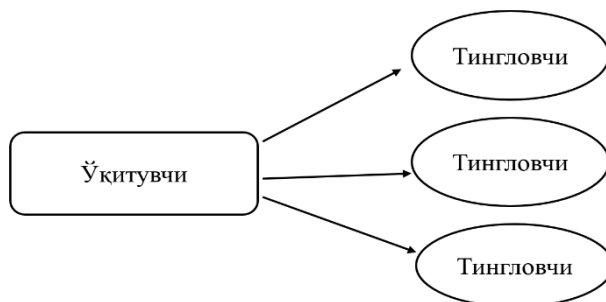
## **II. MODULLAR OKITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TALIM METODLARI**

## II. MODULLAR OKITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TALIM METODLARI

Talim soqasida o'qituvchilar bilan talim oluvchilar o'rtasida keng ommalashgan uch hil o'zaro hamkorlik texnologiyalarini azhratib kursatish mumkin. Ular: nofaol, faol va interfaol shakllar. Har bir talim shakli bir qator xususiyiyatlarga ega bulib, tarif tarifi kuyida joy:

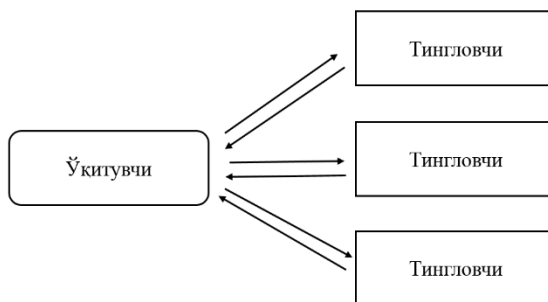
I. *Nofaol shakl* – bu o'qituvchi bilan talim olayotgan boshkaruv kadrlari o'rtasida o'zaro hamkorlik texnologiyasi bo'lib, bunda ta'lim jarayonida asosiy boshqaruvchi o'qituvchi bo'lib, ta'lim oluvchi nofaol tinglovchi bo'lib qoladi.

Ta'lim olayotgan boshqaruv kadrlari bilan teskari aloka so'rovlarga, nazorat ishlariga, testlarga, mustaqil savollarga asoslanadi. Demak, o'zlashtirilgan axborotning aniqligi va hajmi uni o'zlashtirish jarayoniga emas, o'tilgan o'quv fani natijalari bo'yicha baholanadi.



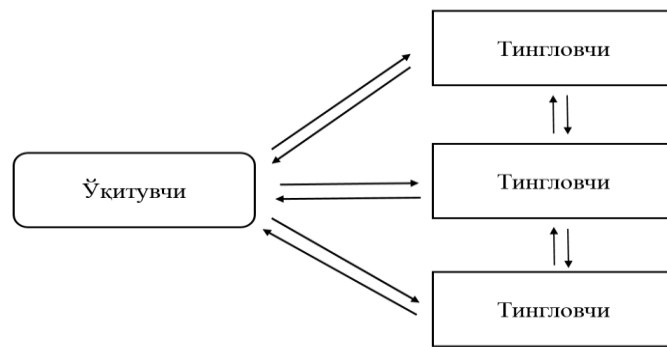
### 1 - o'lcham O'qitishning an'anaviy shakli

II. *Faol shakl* – bu mashg'ulotlar zharayonida o'qituvchi bilan ta'lim oluvchi o'rtasida o'zaro hamkorlik qurish o'rnatish texnologiyasi.



### 2 o'lchamli Talimning tadqiqotga oid shakli (faol shakli)

III. *Interactive shakl* – bu shunday o'quv texnologiyasi, unda ta'lim jarayonida milliy o'qituvchi va ta'lim oluvchilar o'rtasida, ta'lim oluvchilar o'rtasida ham mulokot shaklidagi o'zaro hamkorlik qilish.



### 3 - o'lcham Talimning va Nter Faol Shakli

Hozirgi payda ta'lim oluvchilar oldiga qo'ygan mashqlarni hal qilish uchun interfaol talimning turli xil usullari mavjud. Ularning har biri o'ziga xos bo'lib, o'z tuzilmasiga va amalga oshirish mexanizmiga ega. Bunda o'qituvchi o'quv materialining o'ziga hosligi, mashg'ulot maqsadi, moddiy-texnik ta'minoti va boshqalardan kelib chiqqan holda u yoki bu usulni tanlashga e'tibor qaratishi lozim.

**Inter faol maruza .** Turli shacklard mumkin :

*muayyan tahlil qilingan maruza* – tinglovchilarga yozma yoki og'zaki shaklda tashkil qilish kerak bo'lgan muayyan vaziyatlar qawola qurish;

*Muammoli Maruza* – mashg'ulotlar jarayonida o'qituvchi muhokamasi va tahlil qilish uchun muammoli mahsulotlarni ishlab chiqarish, ishlab chiqilgan xulosalar yangi bilimlarning ajralmas qismini tashkil qiladi ;

*maruza -visualization* - o'quv material rasmlari, taqdimotlar, videoyozuvlar, natijalar - mantiqiy sxemalar, diagrammalar shaklida axborot mahsulotdan foydalangan holda o'tiladigan maruza;

*rejalashtirilgan xatolar bilan o'qiladigan ma'ruza (maruza- provocation)* – ma'ruzaning mavzusi e'lon qilingach, o'qituvchi mash'gulot yordami bilan turli xil hatolarga yo'l qo'yilganini ma'lum qiladi : ular mazmun, xizmat, xatti- harakatlar va b. larga oid bo'lishi mumkin, tinglovchilar ularni aniqlashi va maruza so'ngida xabar qilishi kerak;

*ikki kishilik maruza (binar)* – ikki nafar o'qituvchi ma'ruza qiladi, tahrirlovchilar bilan mulokoti loyihalovchi muammoni qo'yish va muammoli vaziyatning tahlili amalga, farazlar oldin suriladi, ular inkor tashkilot yoki isbotlanadi, kelgan ziddiyatlar va vujudga kelishi mumkin;

*“matbuot anzhumani” maruzasi* - talim oluvchilar o'qituvchiga e'lon qilingan mavzu bo'yicha savollar berishi kerak, undan so'ng o'qituvchi ushbu savollarga zhavobni maruza matniga kiritadi;

*muloqot-maruza va munozara-maruza* – maruza zharayonida o'tuvchi o'ku materialini ta'lim oluvchilarga savollar berib boradi.

**Ishbilarmonlik o'yinlari va rolli o'yinlar.** Rolli o'yin – bu qurilish kelishi mumkin bulgan va boshkaruv hodimlaridan u tushib qolishi mumkin bulgan vaziatlarda haracatlanish texnologiyasini ishlab chiqarish chikish. (Masalan, certification, ishdagi favkulodda, qo'l ostidagilar bilan muommolar va b.). Rolli o'yin masul va havfsiz chiqishlarni qabul qilish kurinishini yordam beradi. Rolli o'yinlarni ishbilarmonlik o'yinlaridan farqlaidigan mezon o'yin harakatini mavzhud emas hhisoblanadi.

**Case-study (muayyan oqibatlarini tahlil qilish)** . Case - sodir bo'lgan voqea, real voqealar tufayli vujudga kelgan yoki muayyan vaziyatda ma'lum tashkilotda u yoki bu kelishuv tuzish mumkin bulgan vaziyatni u, tahlil qilish va qaror qabul qilishdan iborat . Case study usubidan foidalanish maqsadi kuyidagicha:

- tanqidiy va taxliliy tafakkurni rivojlantirish ;
- nazariya va amaliyotning bogliqligi ;
- qabul qilinayotgan karorlar va xulosaga misollar keltirish;
- noaniq sharoitide muqobil variantlarni amalga oshirishni kuzatish;
- Turli fikr va nuqtai nazarni namoish kilish .

**Davra subbati (munozara, mukhokama, colloquium)** - bu interfaol o'qitish texnologiyalari bwlib, talim olayotgan boshkaruv hodimlarining english tayyorlash usullaridan biri. U aval olingan materialni o'zlashtirish, etishmaydigan o'rinlarini t'o'ldirish, masul karorlarni qabul qilish kw ishlab chiqarishni ishlab chikish, munozara yuritish odobiga o'rgatish qiladi. Davra suhbatining o'ziga xos xususiyiyati, mavzuli munozara guruhli masalalar bilan qo'shib olib boriladi.

**Discussion (munozara) (lot. Discussion - tadqiq qilish, ko'rib chikish)** - masalaning ommawiy yig'ilish, muloqot, suhbat zharayonida ko'rib chiqish.

Jumladan, munozara – bu malum nizoli masala, muammolar, goyalar, takliflar, fikrlarning jamoaviy muhokamasi. Munosaraning maksadi turlicha bulishi mumkin: talim, train, qarashlarni u nizom, tiklik sanatini rivozhlantirish, xol qilish ni zo'ravonliklarni emas, balki hal qilish kuchini saqlash, ijodkorlikni boshqarish va h.z.

**Debate (muhokama)** – ishtirokchilar – ikki yoki undan ortiq bir-biriga qarama-qarshi, raqib jamoalar (guruhlar)ning rasmiylashtirilgan muhokamasi. Ush talim texnologiyasi voqealarini tahlil qilish, fikrni muhokama qilinayotgan muammoga zhamlash, malumotni twplash va unga berish, uni qwllashni izhodiy English, muammo bwyicha o'z nuq tai nazarini va uni himoya qilish, qabul qilingan va umumiy faoliyat taomillari asosida guruhda o'zaro hamkorlikka rioya kilishga asoslanadi.

**Colloquium** – bu muammolarni doirasini o'qituvchi rahbarligi ostida

muhokama qilishdir, aini payda bu tinglovchilar tomonidan ishlab chiqarilgan mustakil ishlab chikilgan o'quv material yoki mavzuning bir necha munozarali bullimlar muhokamasi b Ulishi mumkin. Colloquium o'qituvchining bilan individual suhbat talab yoki guruhli muxokama sifatida o'kaziladi.

**Akliy huzhum (akliy huzhum, brainstorming)** - izhodiy faollikni rag harakat natijasida muammoni hal qilish, bulim olayotgan muammoni hal qilish. Undan s"ng bildirilgan g'oyalarning umumiy sonidan amaliyotda qo'llash mumkin bulgan eng moslari tanlanadi. Kwp ushbu usullardan turli-fog'larning echimini topish keng foydalaniladi, kuchsiz yoki muammoli vaziatlarda foidalaniladi.

**Master klass (mahorat darsi)** – bu konsept zhihatdan yangi mualliflik goyasini ishlab chiqarish texnologiyasi sidir. O'qituvchi uz kasbini ishlab chiqarish, loyiha qilish, malum didaktik va tarbiya usullari, mashulotlar, mahsulotlar, o'z “Yangilik (know-how)” larini kamrab oluvchi individual (mualliflik) uslubiyotini ishlab chiqarish chikadi, tinglovchi turli darajalar bilan ishlash. byicha real shart-ni oladi va h.k.

**Veb-seminarlar: onlayn va oflayn. Online webinar** – bu axborot-communication alokasi, yani Internet erdamida o'tkaziladigan o'quv mashinasi tashkil qilish shakli. Mazmuniga kwra, webinar o'qitishning nofaol shaklini bildiradi (bir tomonga aloqa), kompyuter texnologiyalarining rivozhlanishi esa tinglovchilarni va o'qish zharayonini faol tarzda o'tkazishni ta'minlash, tinglovchi-boshqaruvchilarni, o'quv zharayoniga interactive functionlar nor kiritgan holda jalb kiladi. Tinglovchi-boshqaruvchilarda emotional-motivational va cognitive (bilishga oid) darajalarida faollashish kuzatilishi mumkin.

### **Modulni muvaffaqiyatli (etarli darajad) o'zlashtirishdan kutilayotgan narija:**

- Foresight turlarini, ularning shakllanish jarayonini;
- Forsightni amal qiladi prinsiplarni;
- Forsightni amalga oshirgan organlarni;
- Forsight qilishda usul va narsalarni bilish;
- o'quv kursi qay tarzda, hulosalarni;
- Forsight byyicha horijiy tajribani;
- Forsight turlarini tadqiq etish;
- Forsightga kimlar ishtirok etishi kerak;
- unga aniqlay olish;
- odam hal bo'lishi intilish.



## Modulni o'zlashtirish bo'yicha trening mavzulari

t/r	Mavzu	Mazmuniy	Mavzuni uzlashtirish shakl bilim, kunikma va malakalar	Mavzuni o'qitish texnologiya si-lari
<b>1-blok. " Future Foresight " maqsad va vazifalari</b>				
1	Tashkilotning haraqat strategiyasini ishlab chiqarish chikish va istiqbolli rejalarini amalga oshirish	Tashkilot istiqbolini belgilash; qaror qabul qilish uchun muqobil dasturlarni tayarlash; strategist joy va uning turlari; prognozlashtirish mecha-nizmlari; Future Foresight buyicha gozirgi zamon tendentsiyalarini tagilil etish; xorij tazribasini kurib chiqish.	"Istiqbolni bashorat qilish" va ehtimollar doirasini o'rganish; istiqbolni bashorat qilish byicha rejalashtirishlar tagolili; dunyo bo'ylab davlat siyosati va dasturlariga xavfsizlik va ta'sir ko'rsatishi mumkin bulgan erta ishlab chiqarishlarni (kuchsiz signallarni) aniklash usullarini o'zgartirish; kelajakka yo'llangan metodologiyalar va usullarni o'zgartirish.	Interfaol subbat, aqliy hujum, guruhiy muhokama, kichik gurugarda ishlash, case study, rolli oyinlar, baghs-munozara
<b>2-blok. " Future Foresight " byicha kelajak kontekslarini aniqlash</b>				
2	"Ufqni skanerlash" usuli	"Future Foresight " bo'yicha kelajak contextlarini aniqlash, "ufqni scannerlash" usullarini o'rganish, harakat kuchlari, trendlarni, qisqa, o'rta, uzoq ishlash bashhoratlar tayorlashni o'rganish usullari.	Bashorat kilishga oid bilimlarni belgilash; " Kelajakni bashorat qilish " ning asosy funksiyalarini aniklash ; "Ufqni scannerlash" usuli buyicha harakat kuchlar va trendlarni aniqlash; qiska, o'rta, uzoq muddatli boshoratlar olib borish.	Interfaol subbat, aqliy hujum, guruhiy muhokama, kichik gurugarda ishlash, kichik guruhlarda amaliy mashk barjariladi.
<b>3-blok. "Kelajakni bashorat qilish kelajak tendensiyalari va harakat kuchlarini tadqiq etish</b>				
3	Trendlarni tagil etish	Trending ta'siri tahlil etish, qulamini aniqlash,	Trend bula vaziyatni tahlil qilish	Interfaol subbat,

		Crowd-sourcing qilish, kelajakka yo'llarni qilingan methodo-log o'zlashtirish, individual yoki kombinatsiyalangan holda foidalanish usullarini o'rganish	va ularni harakatga keltiruvchi kuchlar bilan uzaro ta'sirini aniklash, Foresight qilinayotgan ob'ekt (mintaka,, muammo) gozirgi va kelajakdagi tendensiyalari tugrisida ma'lumotlarga ega bulish, davlat boshqaruvi ob'ekti kandy tashabbuslar yoki harday manfaatdor davlat ta'sirini o'rganish. Kelajak tendensiyalarga tasir etishi mumkin bulgan, tasir etish mumkinliklari bulmagan sabablar tahlil qiladi.	aqliy hujum, guruqiy muhokama, kichik gurugarda ishlash, kichik guruhlarda amaliy mashk barjariladi.
<b>4-blok. “ Future Foresight ” skripti larini ishlab chiqish</b>				
4	Kelajak skriptlarini tuzish	Kelajak scriptlari nima, nima uchun ulardan ishlab chiqish zarur savollarga javob topiladi. Har bir trend va kelajak tendensiyalari bo'yicha alohida senariylar ishlab chiqariladi. Bunda bir nechta strategiya, siyosat, dastur va xizmatlarni sinab ko'rishdan foydalanish.	Kelajakda kamida ikkita senariyni aniqlash va ularni solistirish imkoni, noaniqliklarning eng mukhim zaryadni tuplash imkoni beradi. Qiska, o'rta va uzoq vaqt vaqt oralig'ida ishtirokchilar tanlagan holda kelajakdagi tahlil ssenariysi etish imkoniga ega bo'ladi.	Interfaol subbat, guru suhbat, kichik gurugarda ishlash, bags-munozara

## TAILIM TECHNOLOGYALARI

O'quv jarayonida auditoriya (shuningdek, auditoriyadan tashkarida) mashg'ulot o'tkazishning faol va interfaol shaklidadan foidalaniladi.

Tinglovchilarni “ **Future Foresight** ” o'quv kursi buo'yicha kasbiy bilimlarni qayta ishlash va rivojlashtirish, kuchdagi pedagogik o'quv usullari va mashg'ulot shaklidan foidalaniladi:

## **1. Kommunal xizmatlar standarti :**

Maruzada ochib berilgan o'ziga xos holatni tushunish va uy sharoitida belgilab qo'ygan jismoniy holatga qarab holatga kelgan subat mashg'uloti;  
o'quvchilar maslahati;  
amaliy ish;  
kollegial muhokama;  
topshiriqlari testi.

## **2. Interaktiv talim texnologiyalaridan foidalangan holda o'rnatish uslublari :**

interfaol subbat;  
ish va rolli uyinlar;  
guru muhokamasi;  
kichik guruhlarda ishlash;  
amaliy tadqiqotlar;  
bags-munozara;  
“Aqli khujum”, “kichik guruhlarda ishlash” yoki turli vaziatlarda ularni boshqarishni urganish.

## **O`quv kursini talab darajada o'qitishni tashkil qilish uchun zarur moddiy-technika taminot:**

Auditoriya kompyuter, ekran, proyektorlarni mavjudligi va ulardan takdimotlarda foidalanish.

Kompyuter sinflari yoki o'quv zallarida kompyuterlarning mavjud bo'lishi va ulardan darsliklarning, o'quv qo'llanmalarining elektron variantidan foidalanishning rivojlanishi.



## **III. NAZARIY MATERIALLAR**

### **III. NAZARIY MATERIALLAR**

#### **1-MAVZU. OLIY TA'LIM TIZIMIDA STRATEGIK QARORLAR QABUL QILISH VA FORSAYTNING MAZMUN-MOHİYATI.**

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28 yanvardagi 60-sonli Farmoni bilan tasdiqlangan “2022 — 2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi” hamda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2020 yil 29 dekabrda Oliy Majlisga Murojaatnomasida “oliy ta'limning qamrovi va sifatini oshirishga alohida e'tibor qaratish”, “barcha davlat organlarida qaror qabul qilish jarayonlari, ochiq va faqat ochiq bo'lishini ta'minlash” kabi vazifalar belgilangan. Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasining 3-bobida (Oliy ta'lim tizimini rivojlantirishning strategik maqsadlari va ustuvor yo'nalishlari) “xalqaro standartlar asosida yuqori malakali, kreativ va tizimli fikrlaydigan, mustaqil qaror qabul qila oladigan kadrlar tayyorlash, ularning intellektual qobiliyatlarini namoyon etish” vazifasi quyilgan. Oliy ta'lim muassasalarida berilayotgan moliyaviy, akademik va tashkiliy-boshqaruv sohasidagi mustaqillik oliy ta'limda faoliyat yuritayotgan rahbar kadrlarda strategik qarorlar qabul qilish va oliy ta'lim tizimida forsayt (Foresight) texnologiyalaridan foydalana olish kompetensiyalarini shakllantirishni taqozo qiladi. Oliy ta'lim muassasasining istiqbolli yo'nalishlarini aniqlash uchun yangi, noan'anaviy texnologiyalar talab qilinadi. Bugungi kunda Forsayt tadqiqotlarini shunday texnologiyalar safiga kiritish mumkin. Shu o'rinda ta'kidlash lozimki, “O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi”da Forsayt markazlarini tashkil etish vazifasi belgilangan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 3 iyuldagi “Ma'muriy islohotlar doirasida oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar sohasida davlat boshqaruvini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to'g'risida”gi 200-son qarorida “ta'lim tashkilotlarining boshqaruv va pedagog kadrlarining kasbiy ko'nikmalarini rivojlantirish” vazifasi quyilgan, boshqaruv ko'nikmasini shakllantirishning asosiy

komponentlaridan bir strategik qaror qabul qilish kompetensiyasi shakllanganligi bilan izohlanadi.

Oliy ta'lim tizimida strategik qarorlar qabul qilish oliy ta'limning strategik maqsadlarin amalga oshirishga qartilgan dasturlarni ishlab chiqishda ishlatiladi. Ular uzoq muddatga, odatda bir necha yilga hisoblanadi va strategik maslalani hal etilishidi ishlatiladi, shuning uchun uni istiqbol rejasi deb ataydilar. Forsayt tadqiqotlari kelajakdagi amalga oshirilishi mumkin bo'lgan ilmiy tadqiqotlarning boshlanishini va rivojlanishini bashorat qiladi. Oliy ta'lim tizimi uchun barcha samarali usullarni tanlash lozim. Bundan tashqari, "kelajak tomon qarash"ga samarali tashkil etishning o'zi yuqori boshqaruv madaniyatini shakllantirishga va buning natijasida oliy ta'lim tizimida yana ham puxta ilmiy-texnikaviy va innovatsion siyosatni shakllantirishga olib keladi.

Bugungi kunda ijtimoiy-iqtisodiy va texnologik mazmundagi o'zgarishlar oliy ta'lim muassasalariga keng ko'lamli zamonaviy talablarni qo'yimoqda. O'z mavqelarini saqlab qolish va yangi bosqichlarga olib chiqish uchun oliy ta'lim muassasalari rivojlanish strategiyalarini tubdan qayta ko'rib chiqishlari lozim.

Jumladan, oliy ta'lim muassasasining istiqbolli yo'nalishlarini aniqlash uchun yangi, noan'anaviy texnologiyalar talab qilinadi. Bugungi kunda Forsayt tadqiqotlarini shunday texnologiyalar safiga kiritish mumkin. Shu o'rinda ta'kidlash lozimki, "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi"da Forsayt markazlarini tashkil etish vazifasi belgilangan.

Forsayt tadqiqotlari uzoq muddatli istiqbolda qo'llaniladigan obyektlarning ilmiy, texnik, ijtimoiy-iqtisodiy, ekologik va boshqa rivojlanish yo'nalishlarini aniqlashga qaratilgan.

Forsayt tadqiqotlari kelajakdagi amalga oshirilishi mumkin bo'lgan ilmiy tadqiqotlarning boshlanishini va rivojlanishini bashorat qiladi. Oliy ta'lim tizimi uchun barcha samarali usullarni tanlash lozim.

Ko'pgina Forsayt ilmiy tadqiqotlari muhim yo'nalish sifatida fan va texnologiyani rivojlantirishni o'z ichiga oladi. Odatda bu masalalar nafaqat

olimlar, balki iqtisodiyotning turli sohasidagi siyosatchilar, ishbilarmonlar, amaliyotchilarning ham muhokama mavzusiga aylanadi. Bunday muhokamalar natijasida ilm sohasini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish, fan, ta'lim va ishlab chiqarishni integratsiyalashuvi, pirovardida mamlakat, tarmoq yoki mintaqaning raqobatbardoshligini oshirish bilan bog'liq yangi g'oyalarning paydo bo'lishi bilan mujassamlashadi. Bundan tashqari, "kelajak tomon qarash"ga samarali tashkil etishning o'zi yuqori boshqaruv madaniyatini shakllantirishga va buning natijasida oliy ta'lim tizimida yana ham puxta ilmiy-texnikaviy va innovatsion siyosatni shakllantirishga olib keladi.

Globalashuv sharoitida strategik qarorlar va farsayt texnologiyalari OTMLar faoliyatidagi yangicha yondashuvlar, keskin burilishlarni silliq o'tishini ta'minlaydi. Strategik qarorlar OTMLardagi yangi manbaalar xisobiga butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni yechishga yordam beradi.

Bugungi kunda oliy ta'lim tizimida strategik qarorlar qabul qilish va farsayt texnologiyalarini joriy etish bo'yicha qator NHH qabul qilingan. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi, O'RQ-637-sonli O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni, O'zbekiston Respublikasining "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi", O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 20 apreldagi PQ-2909-sonli "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari va ma'ruzalarida ilgari surilgan boshqaruv muammolarini hal qilishga qaratilgan g'oyalar, hukumat qarorlari qabul qilingan. Shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947 sonli Farmonida Respublika ta'lim tizimini modernizatsiyalash va undagi o'qitish jarayonini takomillashtirish ustuvor vazifalardan biri bo'lib, uning ijrosi ta'minlashga qaratilgan. 2017 yil 27 iyuldagi "Oliy ma'lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirishda iqtisodiyot sohalari va tarmoqlarining ishtirokini yanada kengaytirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3151-sonli va "Oliy va o'rta maxsus ta'lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-

tadbirlari to'g'risida" 2019 yil 11 iyuldagi PQ-4391-sonli qaror ijrosini ta'minlash bo'yicha "Oliy ta'lim muassasalarini bosqichma-bosqich o'zini o'zi moliyalashtirish tizimiga o'tkazish" to'g'risida Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 3 dekabrda 967-sonli Qarorlari, "O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 8 oktyabrda PF-5847-son Farmoni va boshqa me'yoriy hujjatlarda oliy ta'lim tizimida strategik qarorlar qabul qilishning ustuvor yunalishlari belgilangan.

O'zbekistonlik olimlardan Alimov X.M. "Rahbarlik jarayonida kreativ qaror qabul qilishning psixologik jixatlari", M.T.Bakaboev, G.M.Raimova i dr. "Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskix resheniy", A.Xolov "Strategik qarorlari qabul qilishning zamonaviy usullari va rahbar mas'uliyati", Z.K.Ismailova, M.X.Baybaeva "Rahbarlarning nizoli vaziyatlarini hal etishdagi samarali boshqaruv faoliyatini takomillashtirish" nomli asarlaridan va internet ma'lumotlaridan keng foydalanildi.

OTM rahbar kadrlarida strategik qarorlar qabul qilish kompetensiyasini shakllantirish xorijiy va maxalliy olimlarning ilmiy ishlarida juda chuqur o'rganilgan. Shulardan, P. Traypeti, J. Renyan va T. Pendeylar, Elkonin B.D , va boshqalar tomonidan ishlab chiqilgan. Jumladan, N.Raxmatullaeva tomonidan yaratilgan "Strategik menejment" o'quv qo'llanmada amalga oshirishning tub muammolari yoritib berilgan.

Strategik qarorlar Oliy ta'lim tizimida ichidagi asosiy ishtirokchilari (aksiyadorlar, direktorlar, xodimlar va h.k.)ning baholashlari va kutishlari bilan bog'liq. Ko'pgina tadqiqotchilar tashkilot strategiyasi kompaniyaning nufuzli ichki ishtirokchilarining munosabati va fikrlarini aks ettiradi, deb ta'kidlaydilar.

Strategik qarorlar resurslar va operasiyalarga katta ta'sir ko'rsatadi. Ular tashkilotning resurs bazasiga ta'sir qiladi va quyi darajadagi tashkiliy qarorlar to'liqlarini keltirib chiqaradi. Taqdim etilgan xususiyatlar strategik qarorlar operasion qarorlardan qanchalik farq qilishini aniq ko'rsatib beradi. Quyidagi jadvalda bu farqlar tizimlashtirilgan.



## 1-jadval. Strategik qarorlar va operativ qarorlar o'rtasidagi farqlar

Strategik qarorlar	Operativ qarorlar
Tabiatan uzoq muddatli	Tabiatan qisqa muddatli
OTM barcha yo'nalishi uchun amal qiladi	OTMlar joriy faoliyatini muvofiqlashtirish uchun qabul qilinadi
Yuqori noaniqlik va xavf sharoitida olingan ma'lumotlardan foydalaniladi	Barcha kafedralar va bo'limalardagi aniqroq ma'lumotlardan foydalanish imkoni bo'ladi
Natijani taxmin qilish qiyin	Natijani taxmin qilish osonroq

OTM strategiyalar bir vaqtning o'zida yoki ketma-ket bir necha darajalarda rejalashtirilgan va amalga oshiriladi. Biz uchta darajani ko'rib chiqamiz - korporasiyani tashkil etuvchi korporativ, korxonalar yoki biznes bo'linmalari va funksional.

1. Korporativ strategiya. Birinchisi, korporativ daraja. Korporativ darajadagi strategiya butun tashkilotni, uning bo'linmalari yoki biznes bo'linmalarining xatti-harakatlarini belgilaydi, ularning kombinatsiyasi bizga kompaniyani sub'ekt sifatida qabul qilish imkonini beradi va savolga javob beradi: korporatsiya qanday biznes bilan shug'ullanadi? Korporativ darajadagi strategik faoliyatga, masalan, yangi korxonalar sotib olish, mavjudlarini kengaytirish yoki qisqartirish, qo'shma korxonalar yaratish kiradi.

Boshqaruvning korporativ darajasi bosh direktor (bosh direktor, korporativ prezident va boshqalar), direktorlar kengashi va butun tashkilot uchun strategik qarorlar qabul qiladigan boshqa yuqori lavozimli xodimlar tomonidan ifodalanadi.

Odatda, bu boshqaruvchi shaxslarning mas'uliyati tashkilotning maqsadi, vazifasi va maqsadlarini aniqlash, faoliyatning asosiy yo'nalishlarini aniqlash, har bir faoliyat uchun resurslarni taqsimlash va individual faoliyatni qamrab oluvchi strategiyalarni shakllantirishni o'z ichiga oladi. Korporativ strategiya umuman korxonaning moliyaviy va tashkiliy tuzilishi masalalarini ham o'z ichiga oladi.

Korporativ darajadagi strategik maqsadlar, masalan, quyidagilar bo'lishi mumkin: chet elda yangi korxonalar ochish yoki arzon ishchi kuchiga ega mamlakatda offshor ishlab chiqarishni yaratish.

2. Korxonalar strategiyasi. Ikkinchi daraja ko'pincha raqobat yoki biznes strategiyasi sifatida tavsiflanadi. Bu erda asosiy savol - ma'lum bir bozorda qanday raqobat qilish kerak - biz kim bilan raqobatlashyapmiz? Ko'p millatli kompaniyada korxonalar darajasi tashkilot ichidagi alohida biznes bo'linmalari rahbarlaridan, shuningdek ularni qo'llab-quvvatlovchi xodimlardan iborat. Ushbu menejrlarning asosiy roli korporativ darajadan keladigan umumiy ma'lumotlarni guruh va individual faoliyat uchun maxsus strategiyalarga qayta ishlashdir.

OTM darajasida strategik maqsadlar ko'pincha raqobatda muvaffaqiyatga erishishga qaratilgan. Bu, masalan, yangi mahsulot yoki xizmatni joriy etish, shuningdek, tadqiqot va ishlanmalar bo'limini yaratish vazifasi bo'lishi mumkin.

3. Funktsional strategiya. Strategiyaning uchinchi darajasi - operasion yoki funktsional daraja. Bu erda asosiy narsa strategiyaning boshqa darajalariga turli harakatlar qanday hissa qo'shishi masalasidir. Ijrochilar rasmning to'liq kengligini qadrlash imkoniga ega emaslar, lekin ular korporativ va korxonalar darajasida menejrlar tomonidan qo'yilgan strategik maqsadlarga mos keladigan funktsional strategiyalarni ishlab chiqish uchun javobgardirlar. Moliyaviy organlar strategiyani shakllantirish uchun muhim ma'lumotlarni taqdim etadilar va uning amalga oshirilish darajasini baholash choralarini ko'radilar.

Operasion boshqaruv darajasida strategik muammolarni hal qilish uchun zarur shart-sharoitlar va shart-sharoitlar yaratiladi. Bu, masalan, bir nechta kasblarni o'zlashtirish dasturini ishlab chiqish va joriy etish yoki ishlab chiqarish jarayonini avtomatlashtirish talablari bo'lishi mumkin.

Strategik qarorlar qabul qilish tashkilotning umumiy, uzoq muddatli yo'nalishi bilan bog'liq tanlovlarni qabul qilish jarayonini anglatadi. Bu barcha tegishli ichki va tashqi sharoitlar kontekstida ishlab chiqilishi kerak bo'lgan maqsadlar, resurslar va imkoniyatlar va ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan asosiy harakatlar to'g'risida qaror qabul qilishni o'z ichiga oladi. Yuqori darajadagi rahbarlar odatda bunday qarorlarni qabul qiladilar va tashkilot resurslarining katta majburiyatlarini o'z ichiga oladi va uzoq muddatli ta'sirga ega bo'lishi mumkin.

Strategik qarorlar qabul qilishning asosiy elementlari ko‘pincha quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

**Tahlil:** Bu tashkilotning ichki kuchli va zaif tomonlarini, tashqi imkoniyatlar va tahdidlarni (SWOT tahlili) tushunishni o‘z ichiga oladi. Yana bir yondashuv sanoatdagi raqobatdosh kuchlarni tushunish uchun Porterning beshta kuch modelidan foydalanish bo‘lishi mumkin. Ushbu bosqich kelajakdagi tendensiyalarni bashorat qilishni va turli ssenariylarni tushunishni ham o‘z ichiga olishi mumkin.

**Tanlov:** strategik rahbarlar atrof-muhit va turli imkoniyatlarni tushungandan so‘ng harakat yo‘nalishi haqida qaror qabul qilishlari kerak. Bu ko‘pincha o‘zaro kelishuvlarni o‘z ichiga oladi, chunki resurslar odatda cheklangan. Strategik rahbarlar tashkilotning sa'y-harakatlarini qaerga yo‘naltirish kerakligini hal qilishlari kerak.

**Amalga oshirish:** Bu byudjetlar, maqsadlar va operasion rejalar kabi strategiyani amalga oshirish uchun tizimlarni o‘rnatishni o‘z ichiga oladi. Strategiya, shuningdek, butun tashkilot bo‘ylab e‘lon qilinishi kerak va turli manfaatdor tomonlardan sotib olinishi kerak.

**Baholash va nazorat:** Strategiya amalga oshirilgandan so‘ng, uning borishi va natijalarini kuzatish, kerak bo‘lganda tuzatishlar kiritish va tashkilotning strategik maqsadlarga erishish yo‘lida qolishini ta'minlash uchun harakatlarni amalga oshirish kerak.

Strategik qarorlar katta ahamiyatga ega va osonlikcha qaytarib bo‘lmaydi. Ular ko‘pincha murakkab bo‘lib, sezilarli noaniqlikni o‘z ichiga oladi va tashkilot va uning muhitini chuqur tushunishni talab qiladi. Ular qisqa muddatli va aniq vazifalarni amalga oshirishga qaratilgan taktik yoki operativ qarorlardan tubdan farq qiladi.

Strategik qarorlarni qabul qilish jarayoni - bu tashkilotning yo‘nalishini shakllantiradigan qattiq, uzoq muddatli qarorlar qabul qilish uchun tizimli yondashuv. U ob'ektiv tahlil va sub'ektiv mulohazalarni o‘z ichiga oladi va strategiyalarni amalga oshirishda ishtirok etganlar o‘rtasida sotib olish va

majburiyatlarni hosil qilish uchun mo'ljallangan.

Bu erda strategik qarorlarni qabul qilish jarayonining asosiy ko'rinishi:

Strategik muammoni aniqlang: Strategik masalalar - bu tashkilotning yo'nalishi bo'yicha katta, umumiy savollar. Ushbu muammolarni aniqlash strategik qarorlar qabul qilish jarayonidagi birinchi qadamdir.

Atrof-muhit va tashkiliy tahlil: Bu ichki va tashqi muhitni batafsil tahlil qilishni o'z ichiga oladi. Maqsad - tashkilot duch keladigan kuchli, zaif tomonlar, imkoniyatlar va tahdidlarni aniqlash (SWOT tahlili). Bu, shuningdek, raqobat tahlili, bozor tendensiyalari, ijtimoiy va iqtisodiy tendensiyalar, texnologik yutuqlar, siyosiy va me'yoriy o'zgarishlarni o'z ichiga olishi mumkin.

Muqobil variantlarni yaratish: strategik masala va tahlil asosida bir nechta muqobil strategiyalar ishlab chiqariladi. Bu muqobillar xilma-xil bo'lishi va strategik muammoni hal qilishda turlicha yondashuvlarni o'rganishi kerak.

Alternativlarni baholash: Har bir muqobil bir qator mezonlar bo'yicha baholanadi. Bu mezonlar foyda olish potensialini, tashkilotning missiyasi va qadriyatlariga mos kelishini, fizibiliteni, manfaatdor tomonlar tomonidan qabul qilinishini va hokazolarni o'z ichiga olishi mumkin. Maqsad har bir muqobilning ijobiy va salbiy tomonlarini ob'ektiv baholashdir.

Strategiyani tanlash: Baholash asosida strategiya tanlanadi. Tashkilotning yuqori rahbarlari odatda bu qarorni qabul qiladilar va eng yaxshi harakat yo'nalishi bo'yicha o'z mulohazalarini aks ettiradilar.

Strategiyani amalga oshirish: Tanlangan strategiya harakat qilish mumkin bo'lgan bosqichlarga aylantiriladi va amalga oshirish uchun resurslar ajratiladi. Strategiyaning tafsilotlari butun tashkilotga etkaziladi.

Baholash va nazorat: Strategiyaning amalga oshirilishi monitoring qilinadi va uning samaradorligi baholanadi. Strategik maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lganda tuzatishlar kiritiladi.

Bu jarayon iterativ bo'lib, ko'pincha yangi ma'lumotlar yoki o'zgaruvchan sharoitlar asosida oldingi bosqichlarni qayta ko'rib chiqishni talab qiladi. Bu tahlil va sezgi o'rtasidagi muvozanatni, uzoq muddatli natijalar uchun sabr-toqatni va

o'zgarishlarga moslashish uchun tezkorlikni talab qiladi.

Biznes va menejment bo'yicha taniqli akademik va muallif Genri Minsberg yillar davomida strategik qarorlar qabul qilish bo'yicha bir nechta model va nazariyalarni taklif qildi. Biroq, uning eng e'tirof etilgan hissalaridan biri bu strategik qarorlar qabul qilishning o'n xil usuli yoki yondashuvlarini tavsiflovchi "10 Strategiya maktabi". Har bir "maktab" strategiyani shakllantirish borasidagi fikrlashning har xil usulidir:

Dizayn maktabi: strategiyani shakllantirishni konsepsiya jarayoni sifatida qaraydi, bu erda tashkilot o'z imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda o'z muhitiga mos keladi.

Rejalashtirish maktabi: Strategiyani shakllantirishni bosqichma-bosqich rejalashtirish va tahliliy proseduralarni o'z ichiga olgan rasmiy jarayon deb hisoblang.

Joylashuv maktabi: Strategiyani shakllantirish tahliliy jarayon bo'lib, tashkilotni sanoat kontekstiga, ayniqsa raqobatga nisbatan joylashtiradi.

Tadbirkorlik maktabi: Strategiyani shakllantirish ko'pincha bitta rahbar tomonidan boshqariladigan istiqbolli jarayondir.

Kognitiv maktab: Strategiya qaror qabul qilish uchun ongning ma'lumotni qanday qayta ishlashiga qaratilgan aqliy jarayon sifatida qaraladi.

Ta'lim maktabi: Strategiyani shakllantirish - bu tashkilot vaqt o'tishi bilan o'rganish natijasida strategiyalar organik ravishda rivojlanadigan favqulodda jarayon.

Power School: Strategiya hokimiyatdan foydalanish va suiiste'mol qilishga qaratilgan muzokaralar va muzokaralar jarayonlaridan shakllanadi.

Madaniy maktab: Strategiyani shakllantirish - bu tashkilot a'zolarining umumiy e'tiqodlari va tushunchalariga kiritilgan jamoaviy jarayon.

Atrof-muhit maktabi: Strategiyani shakllantirish reaktiv jarayon bo'lib, tashqi muhit strategiyani belgilab beradi.

Konfiguratsiya maktabi: Strategiyani shakllantirish - bu o'zgartirish jarayoni bo'lib, tashkilotlar ketma-ket ravishda bir qator konfiguratsiyalar yoki holatlardan

o'tishni taklif qiladi.

Ushbu turli maktablar strategik qarorlar qabul qilishda yondashish mumkin bo'lgan ko'plab istiqbollarni va eng samarali yondashuvni aniqlashda kontekstning ahamiyatini ta'kidlaydi.

Bundan tashqari, Mintzberg, shuningdek, "Strategiyaning 5Ps" deb nomlanuvchi modelni ishlab chiqdi, bu erda strategiyani reja, hiyla, naqsh, pozisiya va istiqbol sifatida ko'rish mumkin. 5P strategik boshqaruvning murakkabligini va menejerlar e'tiborga olishlari kerak bo'lgan strategiyaning ko'p qirralarini ta'kidlaydi.

Strategik tahlillarni tezlik bilan amalga oshirib bo'lmaydi. Ba'zan bunday katta ishlar muvofiqlashtirilgan jadval asosida bajariladi, lekin tajribalar shuni ko'rsatadiki, strategik muhim qarorlar davriy va keng ko'lamli tahlillar asosida tezkorlik bilan qabul qilinmaydi, ular asta-sekin shakllanib boradi. Odatda oliy mansabdor shaxslar muhim strategik qarorlarga qadamba-qadam yondoshadilar. Ular dastlab intuisiyaga asoslanib, katta qadamlar bilan olg'a intiladilar, so'ngra muhokamalar asosida aniqlik va to'ldirishlar kiritiladi, boshlang'ich g'oyalar esa qo'shimcha axborotlar yordamida tartiblashtiriladi, rasmiy tahlillar o'tkaziladi, vaziyatning o'zgarishi bilan bog'liq mulohazalar bildiriladi, u yoki bu strategik yurishlar muvofiqlashtirilib, ishonch hosil qilinadi. Odatda bir necha strategik variantlarga kompaniya maqsadlariga mos keladi

Rossiyada OTMlar rahbar kadrlari o'rtasida o'tkazilgan so'rovda qatnashgan universitetlarning holatlari tahlili shuni ko'rsatdiki, turli universitetlarning faoliyati juda o'xshash bo'lsa-da, tahlil qilinadigan ob'ektlar orasida boshqaruv qarorlarini amalga oshirishning o'ziga xos shakllari va usullari farqlanadi. Shunga ko'ra, samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishning mumkin bo'lgan variantlarini tizimlashtirish va aniqlash vazifasi qo'yildi.

Ushbu muammoni hal qilish uchun ishlab chiqilgan holatlar asosida har bir ishtirokchi universitet uchun ularning amaliy faoliyatida qo'llaniladigan yechimlar ro'yxati shakllantirildi.

Bunday echimlar ro'yxatini ishlab chiqishda quyidagi sxema ishlatilgan.

1. Universitetlar faoliyatining har bir rasmiylashtirilgan tavsifi asosida loyiha ishtirokchilarining ekspertlari yuborilgan ma'lumotlar asosida tuzilgan qisqacha tavsiflari bilan eng qiziqarli boshqaruv qarorlarini aniqladilar.

2. Mavjud boshqaruv qarorlari tahlilning keyingi yo'nalishlariga (universitetning pudratchilar bilan o'zaro hamkorligi, ichki boshqaruv, o'quv faoliyati va ilmiy-tadqiqot ishlarini tashkil etish va boshqa boshqaruv qarorlari) mos keladigan toifalarga bo'lingan.

3. Har bir sarlavhada eng "yirik", "muhim" va "istiqbolli" boshqaruv qarorlari saqlanib qoldi, keyinchalik ular mazmunan o'xshash qarorlarni birlashtirish orqali yanada "kattalashtirildi".

4. Seminar davomida tahlil qilingan universitetlarning har biri bo'yicha boshqaruv qarorlari uning vakillari bilan muhokama qilindi.

5. Ekspert guruhi seminar davomida olingan ma'lumotlar asosida aniqlangan boshqaruv qarorlarining har birining aniq tavsifini ishlab chiqdi.

O'rganilayotgan universitetlarning har birining amaliyotida qo'llaniladigan bunday echimlar ro'yxati bizga ob'ektlarning ishlashi va rivojlanishining ichki mantig'ini, shuningdek, individual qarorlar o'rtasidagi ma'lum munosabatni kuzatish imkonini beradi. Bundan tashqari, bunday tizimlashtirish har qanday universitetlar juftligi faoliyatini taqqoslash imkonini beradi. Bunday qarorlar daraxtini tahlil qilish muayyan qarorlarning tarqalishini aniqlash, ulardan foydalanish va universitetlarning rivojlanish natijalari o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash va oliy ta'lim tizimidagi tashkilotlarning amaliy faoliyatining eng muhim tendentsiyalari to'g'risida xulosa chiqarish imkonini beradi. . Shu maqsadda har bir boshqaruv qarori yonida undan foydalanadigan universitetlar ro'yxati keltirilgan.

Boshqaruv amaliyoti tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv qarorlarini tahlil qilish uzunlamasına emas. Shunga ko'ra, yuqoridagi mantiqlarning qaysi biri ustun ekanligini aniq aniqlashga imkon bermaydi. Shunga qaramay, bir qator hollarda qarorlar daraxti va alohida universitetlarning boshqaruv qarorlari ro'yxatidagi ma'lumotlarning tahlili universitetlar tomonidan qo'llaniladigan yagona qarorlar va ob'ektlarni ishlab chiqish natijalari o'rtasidagi munosabatlarning mohiyatini

izohlash imkonini berdi. Eslatib o'tamiz, o'rganilayotgan universitetlardan ma'lumot olish jarayonining o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda, qarorlar daraxtida ma'lum bir ob'ekt bo'yicha muayyan boshqaruv qarorlarining yo'qligi ular tomonidan haqiqatda foydalanilmayotganligini anglatmaydi. Biroq, agar ma'lum bir boshqaruv qarori to'g'risidagi ma'lumotlar ko'pchilik etakchi universitetlarda mavjud bo'lsa va aksincha, eng yomon rivojlanish natijalariga ega bo'lgan barcha institutlarda mavjud bo'lmasa, unda ma'lum bir tendentsiyani ko'rish uchun asos bor. Shuning uchun boshqaruv qarorlarining mazmunini tahlil qilish ularni qo'llash statistikasiga asoslanmagan va asosan sifat xarakteriga ega edi.

Rahbar amalda kompaniyada yechimlarning uchta guruhini ishlab chiqishi va amalga oshirishi kerak. Biroq, uning faoliyatida eng katta o'rinni ijtimoiy tizimda qabul qilingan qarorlar egallaydi - bunday qarorlar boshqaruvchi deb ataladi. Ular xodimlarning ishini tashkil etish, tashqi aloqalarni amalga oshirish, strategik rejalashtirish, kompaniya boshqaruv tizimini takomillashtirish va boshqalarga qaratilgan.

Agar menejer o'zini ma'lum bir texnik sohaning (elektronika, qurilish, melioratsiya va boshqalar) mutaxassisi deb hisoblasa, u boshqaruvchi bilan bir qatorda texnik yoki biologik echimlarni ishlab chiqish va amalga oshirish huquqiga ega. Shuni yodda tutish kerakki, turli guruhlarining echimlarini amalga oshirish uchun ishlab chiqish usullari va texnologiyalari sezilarli darajada farq qiladi. Rahbarlar orasida texnokratlar va gumanitar fanlar borligi bejiz emas. Texnokratlar odatda kompaniyada rahbarlik lavozimlariga ko'tarilgan sobiq yaxshi texniklardir. Ular ko'pincha texnik echimlarni ishlab chiqish va amalga oshirishning ko'plab elementlarini ijtimoiy faoliyat sohasiga o'tkazadilar. Ushbu yondashuvlarning xususiyatlarini batafsil ko'rib chiqamiz. Gumanitarlar - bu xodimlar bilan ishlashga o'rgatilgan va jamoadagi shaxsning tashkiliy xulq-atvorining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oladigan mutaxassislar. Ular boshqaruv faoliyatiga eng moslashgan, chunki odam va mashina qarorni boshqacha qabul qiladi va amalga oshiradi.

Noaniqlik sharoitida strategik qarorlar qabul qilish bo'yicha quyidagi



usullarga to'xtalib o'tmoqchimiz. Usullarning ba'zilari Daniel Kahneman, Amos Tverskiy va Pol Slovikning "Noaniqlikda qaror qabul qilish" kitobidan olingan.

### **1. Xatarlarni tahlil qilish**

Ushbu yondashuvga amal qilgan odamlar muayyan harakat yo'nalishini tanlashda yuzaga keladigan xavfning hajmi va xarakterini tahlil qiladilar.

Masalan, agar siz menejer bo'lsangiz, unda yangi mahsulotni ishlab chiqarishni boshlashda siz boshqaruv qarorlarini qabul qilishingiz va quyidagi o'zgaruvchilarning har birini sinchkovlik bilan tahlil qilishingiz kerak: mahsulotni ishlab chiqarish qiymati, uning narxi, talab qilinadigan investitsiyalar, potentsial bozor hajmi, u ifodalaydigan umumiy bozorning foizi.

Xavf tahlili quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- Xavfni miqdoriy va sifat jihatidan baholash;
- Xatarlarni boshqarish;
- Xavflar bilan bog'liqlik.

Bularning barchasi menejerlarga taklif qilingan harakat yo'nalishi bilan bog'liq qiyinchiliklar va imtiyozlarni yaxshiroq tushunish imkonini beradi.

Siz qabul qilishingiz kerak bo'lgan qaror noaniqlik sharoitida ma'lum bir harakat yo'nalishi bilan bog'liq xavflar va mukofotlar o'rtasidagi kelishuvdir.

### **2. Qarorlar daraxti**

Bu usul yechimni tahlil qilishning eng yaxshi usullaridan biri hisoblanadi. Qarorga asoslangan yondashuv muqobil harakatlar va ularning mumkin bo'lgan natijalari va xavflarining grafik taqdimotini o'z ichiga oladi.

Turli xil biznes yo'nalishlari bilan bog'liq bo'lgan aniq qarorlar, tasodifiy hodisalar va ehtimolliklarni ko'rsatadigan daraxt diagrammasi bilan ushbu qaror qabul qilish usuli qaror qabul qiluvchiga optimal yo'l yoki harakat yo'nalishini kuzatish imkonini beradi.

### **3. Afzallik yoki foydalilik nazariyasi**

Bu yondashuv xavf-xatarga nisbatan individual munosabatlarning o'zgarishi haqidagi tushunchaga asoslanadi. Ba'zi odamlar faqat kichikroq tavakkallarni ("xavf invertorlari") olishga moyil bo'lsa, boshqalari ko'proq tavakkal qilishga

tayyor ("qimorbozlar"). Har xil harakat yo'nalishlari bilan bog'liq statistik ehtimolliklar qaror qabul qiluvchilar ularga amal qiladi degan taxminga asoslanadi.

Misol uchun, agar qarorning to'g'ri bo'lishi ehtimoli 60% bo'lsa, odam tavakkal qilayotgani oqilona tuyulishi mumkin. Bunday holda, siz tavakkal qilishni xohlamasligingiz mumkin, chunki noto'g'ri qaror qabul qilish ehtimoli 40% ni tashkil qiladi. Xavfga bo'lgan munosabat voqealar, odamlar va pozitsiyalarga bog'liq.

Top-menejerlar odatda eng katta tavakkalchilikni o'z zimmlariga oladilar. Ammo shuni ta'kidlash joizki, 25% muvaffaqiyat ehtimoli bilan million dollarni xavf ostiga qo'yishga tayyor bo'lgan rahbarlar o'z pullari bilan ham shunday qilishlari dargumon.

Xavfga nisbatan shaxsiy munosabat o'zgargan bo'lsa-da, ikkita fikrni inkor etib bo'lmaydi. Birinchidan, munosabat vaziyatga qarab o'zgaradi, ya'ni ba'zi odamlar ba'zi vaziyatlarda invertorlar, boshqalarida esa qimorbozlardir. Ikkinchidan, ba'zi odamlar tavakkal qilishni juda yomon ko'radilar, boshqalari esa, aksincha, qimor o'ynaydilar va tavakkal qilishga moyildirlar.

Ushbu nazariyani o'rganish va siz top-menejer bo'lganingizda va odamlaringizga ta'sir qilishni xohlayotganingizda qo'llashga arziydi. Psixologiyani va odamlar xavfli vaziyatlarga qanday munosabatda bo'lishlarini tushunib, siz samarali jamoaviy ish o'rnatishingiz mumkin.

#### **4. Noaniqlik manbalarini o'rganish**

Noaniqlikning mohiyati aniq noma'lumlikda bo'lishiga qaramay, siz hech bo'lmaganda xavf qayerdan kelib chiqishi mumkinligini tushunishga harakat qilishingiz mumkin.

Masalan, biznes uchun bu manbalar quyidagilar bo'lishi mumkin:

- ✓ Talablar tuzilishi: iste'molchilarning xohishi, bozor hajmi.
- ✓ Tashqi omillar: sanoat tuzilmasi, davlat ta'siri, ijtimoiy normalar.
- ✓ Ta'minot tarkibi: yangi mahsulotlar, jarayonlar, texnologiyalar.
- ✓ Raqobatchilar: strategiyalar va raqobatchilarning xatti-harakati.
- ✓ Ichki omillar: rahbariyat va xodimlarning xatti-harakati.

✓ Vaqt: hodisaning sodir bo'lish tezligi.

Esda tutingki, noaniqlikning barcha manbalarini tekshirgandan so'ng ham, xavf, albatta, saqlanib qoladi. Oxir-oqibat, meteorit Yerga tushishi mumkin. Biroq, tavakkal qilib, ko'p muammolarga tayyorlanib, iloji boricha ko'proq ma'lumotni o'rganing.

### **5. Noaniqlik bilan kurashishni o'rganing**

Qaror qabul qilish bo'yicha kitoblar yoki maqolalarni o'qigan bo'lsangiz kerak. Biroq, bu usullar noaniqlik haqida gap ketganda yordam bermaydi.

Keling, oqilona qaror qabul qilishda noaniqlik namoyon bo'lishining turli usullarini batafsil ko'rib chiqaylik.

Ushbu jarayonning birinchi bosqichi mavjud variantlarni aniqlashdir. Biroq, haqiqiy dunyoda variantlarni ko'pincha to'liq sanab bo'lmaydi yoki aniq ifodalab bo'lmaydi. Bundan tashqari, vaqt o'tishi bilan yangi variantlar paydo bo'ladi va eskilari o'zgaradi, chunki dunyo har soniyada o'zgaradi, ya'ni u doimiy dinamikada.

Ikkinchi bosqich - variantlarni baholash mezonlarini ishlab chiqish. Munozarali masalada ishtirok etganlar, manfaatdor tomonlarga turli yo'llar bilan ta'sir ko'rsatadigan masalalar bo'yicha bir qator mezonlar bo'yicha kelishish juda qiyin ekanligini tan oladilar. Yangi yo'l qurish ba'zi manfaatdor odamlar uchun ofisga borish vaqtini qisqartiradi, lekin boshqalar uchun turar-joy hududida tirbandlikni oshiradi. Ushbu ikki mezon ikki guruh tomonidan har xil ko'rib chiqiladi. Bunday holda, ikki guruh mezonlarning nisbiy ahamiyati, hatto ularning qonuniyligi to'g'risida kelishib olishlari qiyin. Qonuniy mezonni tashkil etuvchi narsa aslida fikr masalasidir.

Uchinchi qadam - bu sizning imkoniyatlaringizni baholash. Muammo shundaki, haqiqiy dunyo parametrlarini ko'pincha to'g'ri aniqlash mumkin emas. Ko'pgina hayotiy dilemmalar ushbu toifaga kiradi. Masalan, ish taklifini qabul qilish yoki rad etish to'g'risidagi qaror kamdan-kam hollarda faqat moddiy manfaatlar (hisoblash mumkin) asosida, balki boshqa mezonlar (masalan, baxt darajasi, bu juda ko'p) asosida qabul qilinadi. hisoblash qiyin).

Yuqoridagilardan asosiy xulosa shundan iboratki, bunday munozarali

muammolarni hal qilish usullari murakkabdir. Noaniqlik bilan kurashish uchun ushbu ko'rsatmalarga amal qiling.

#### *Vaziyatni nazorat qilish istagingizni bostiring*

Odamlar o'z hayotlari va qilayotgan ishlari ustidan nazoratni his qilishni yaxshi ko'radilar. Bu ko'pincha stressga olib keladi. Hamma narsa sizga bog'liq emasligini tushunib oling, vaziyatdan voz kechishni o'rganing va nazorat qila olmaydigan narsaga xotirjam munosabatda bo'ling.

#### *To'liq rasmsiz harakat qilishni o'rganing*

Noaniq dunyoda siz hech qachon to'liq ishonch hosil qilishingiz kerak bo'lgan to'liq ma'lumotga ega bo'lmaysiz. Ushbu "yakuniy ma'lumot" sizga nima qilish kerakligini aytishini kutmang, chunki u hech qachon paydo bo'lmasligi mumkin (odatda shunday bo'ladi). Hozircha mavjud bo'lgan barcha ma'lumotlarni oling, ongli qaror qabul qiling va harakat qiling.

#### *Ba'zi qarorlaringiz noto'g'ri bo'lishini tushunib oling*

Endi siz qaror qabul qilganingizdan so'ng, bu to'g'ri bo'lmasligi mumkinligini tushunib oling. Ammo ba'zida noto'g'ri qaror qabul qilmaslikdan yaxshiroqdir. Noaniqlikning narxi shundayki, siz xato qilasiz, bu muqarrar. Qanday bo'lmasin, siz ba'zi xatolarni tuzatish kerakligini tushunib, eng oqilona qaror qabul qilasiz.

#### *Moslashuvchanligingiz ustida ishleng*

Qo'shimcha ma'lumot paydo bo'lganda kursni o'zgartirishga tayyor bo'ling. Mag'rurlik sizni xatolaringizni tan olishingizga xalaqit bermasin. Noaniqlik har qanday vaqtda yangi faktlarni ochib berishi mumkin, bu sizga yaxshiroq qaror qabul qilish imkonini beradi. Kerakli o'zgarishlarni amalga oshirish orqali ularni qabul qilishga va rejangizga kiritishga tayyor bo'ling.

### **6. Asosiy qoidalardan foydalaning**

Noaniqlik ma'lum darajadagi tashvish va stressga olib kelishini tushunish, ushbu sharoitlarda qaror qabul qilishda rahbarlik qilish uchun ba'zi g'oyalarni aniqlashga yordam beradi. Bu erda asosiy qoidalar mavjud.

#### *Mavjud variantlar haqida iloji boricha ko'proq bilib oling.*

Ushbu mavjud variantlar siz uchun unchalik foydali bo'lmasa ham, ularning mavjudligi sizning psixikangizni tartibga solishga va tanlash uchun ko'p narsa borligini tushunishga imkon beradi.

*Keraksiz xavfdan qoching*

Atrof-muhit juda ko'p noaniqlik tug'dirganda, sizning nazoratingizdagi xavflarni chetga surib qo'ying. Misol uchun, agar ishlar yaxshi bo'lmasa, yangi mashina sotib olish uchun qarz olmang. Noaniqlik mavjud bo'lganda, har doim xavf mavjud (ammo, aniqlik mavjud bo'lganda ham mavjud). Biroq, bankrot bo'lish yoki hayotingizni buzish ehtimolini oshirishning hojati yo'q. Oqilona tavakkal qiling.

*Eng yomon stsenariyni aniqlang*

Siz bilan eng yomoni sodir bo'lishi mumkinligini bilib, qo'rquvingizni tinchlantirishingiz mumkin. Bu sizni yarashtirishga yoki vaziyatdan chiqish yo'llarini izlashga yordam beradi, bu o'z-o'zidan tinchlantiradi.

*Keraksiz his-tuyg'ulardan saqlaning*

Noaniqlik, noaniqlik va xavf haqida gap ketganda, eng yomon strategiya hissiyotlarga berilishdir. Ayniqsa, pul haqida gap ketganda (aniqrog'i, ularning yo'qolishi haqida). Ko'pchilik pul yo'qotishdan qo'rqib, o'zini mantiqsiz tuta boshlashi uzoq vaqtdan beri isbotlangan. Va buning sababi qo'rquv va boshqa keraksiz his-tuyg'ulardir. O'zingizdagi impulsivlikni bostirish uchun mantiqiy va tanqidiy fikrlashni qo'shing.

Qaror qabul qiluvchi shaxs qarorlar qabul qilganda olinadigan tegishli yutuqlarni bir biri bilan solishtiradi. Muayan qaror tashqi muhitning muayan holatida eng katta yutuq keltirishi mumkin, tashqi muhitning boshqa holatida esa boshqa qaror eng katta yutuq keltirishi mumkin. Agar tashqi muhitning turli holatlari ma'lum bo'lsa, lekin ularning qachon, qanaqa ehtimollik bilan ro'y berishi ma'lum bo'lmasa, tashqi muhit holati noaniq bo'ladi.

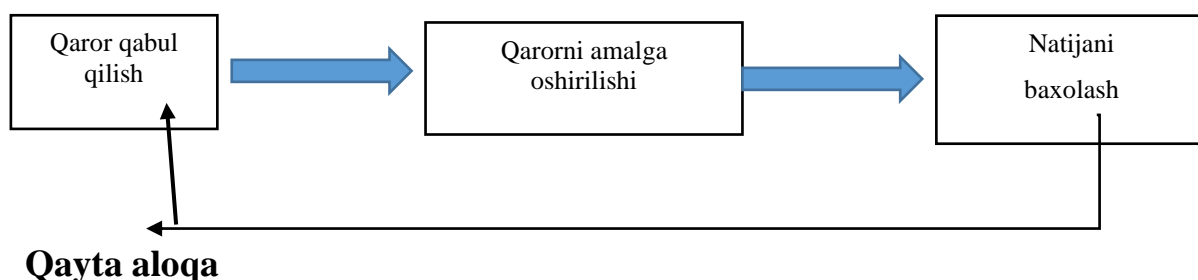
Xayotda bunday vaziyatlar ko'plab uchraydi. Masalan, foyda solig'i hukumat qarori bilan past, o'rta yoki yuqori qilinib o'rnatilishi mumkin. Agar foyda solig'i qanaqa bo'lishi tadbirkorlar uchun oldindan ma'lum qilinmasa, ular

kelasi yil uchun investitsiyalarni rejalashtirganda “foйда solig‘i turli bo‘lishi mumkin” degan axborotdan kelib chiqishadi. Ya’ni noaniqlik sharoitida qaror qabul qilinganda tizimning tashqi muhit holati ehtimolini baholashning imkoniyati yo‘q.

Demak, qaror qabul qiluvchi shaxs bir necha tashqi muhit holatlaridan aynan qanaqasi yuzaga kelishini bilmay turib, qaror qabul qiladi va natija aynan qanaqa holat yuzaga kelishidan bog‘liq bo‘ladi. Shunday bo‘lsada, xattoki shunday vaziyatlarda ham qaror qabul qilish qoidalariga asoslanib qaror qabul qilish talab qilinadi. Bunday sharoitda qaror qabul qiluvchi shaxs o‘zining tajribasi, intuitsiyasi va rahbarlik tajribasiga asoslanadi.

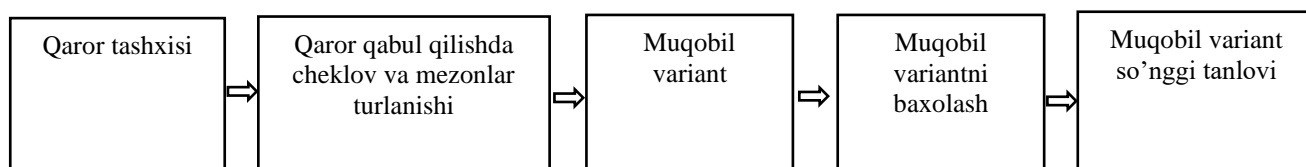
### Qaror qabul qilish va uni amalga oshirish bosqichlari

Qaror Muammoni hal qilish uchun qabul qilinadi. Muammoni hal qilish jarayoni uch bosqichdan iborat (1-rasm).



1 -rasm. Muammoni yechish jarayoni turlari.

**Qaror qabul qilish.** Ushbu bosqich beshta asosiy bosqichni o‘z ichiga oladi (2-rasm). Bosqichlarning haqiqiy soni muammoning turiga bog‘liq.



**Muammoni tashxislash.** Birinchi bosqichda hal qilish zarur yoki kerakli bo‘lgan muammoli vaziyatni aniqlash va tavsiflash amalga oshiriladi. Muammoning tashxisi to‘liq va to‘g‘ri bo‘lishi kerak. Ko‘pincha muammoni to‘liq aniqlash qiyin, chunki jarayonning barcha ko‘plab qismlari o‘zaro bog‘liqdir va yuzaga kelgan muammoning asl sababi va manbasini aniqlash keng qamrovli

ma'lumot to'plashni va chuqur tahlilni talab qilishi mumkin. Muammoni to'g'ri aniqlash uni yarim yechish demakdir, deb bejiz aytishmagan. Natijada, muammoni tashxislash ko'pincha oraliq qarorlar bilan ko'p bosqichli jarayonga aylanadi. Bularga quyidagilar kiradi:

- yuzaga kelgan qiyinchiliklar yoki imkoniyatlar alomatlarini aniqlash (past foyda, sotish, unumdorlik va sifat, ortiqcha xarajatlar, tashkilotdagi ko'plab nizolar va boshqalar). Alomatlarini aniqlash muammoni umumiy ma'noda aniqlashda yordam beradi;

- muammoning yangiligi va u yuzaga kelgan vaziyatni aniqlash. Agar muammo ilgari shunga o'xshash vaziyatda paydo bo'lgan bo'lsa, unda allaqachon qabul qilingan qarorlardan foydalanish imkoniyatini baholash kerak. Agar muammoli vaziyat tubdan yangi bo'lsa, o'tmishdagi qarorlardan foydalanmasdan, yangi qarorlar qabul qilish muammosini hal qilish kerak. Takroriy muammoli vaziyatlarda rahbariyatga qaror qabul qilishni yengillashtirish uchun har qanday boshqaruv darajasining me'yoriy hujjatlarining ajralmas qismi bo'lgan va jamoaviy hujjatlarni o'z ichiga oladigan qarorlar qabul qilish vazifalari uchun holarlar kutubxonasini yaratish tavsiya etiladi, bu esa jamoa tajribasini o'z ichiga olar edi;

- muammo kelib chiqishining sabab va manbalarini aniqlash. Buning uchun zarur bo'lgan ichki va tashqi ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish kerak. Tahlil jarayonida to'plangan dastlabki ma'lumotlar filtrlanishi kerak, ahamiyatsiz ma'lumotlarni chiqarib tashlab, faqat qaror qabul qilishda foydali bo'lganlarini qoldirishi kerak;

- ko'rib chiqilayotgan muammoning boshqa bir ma'lum muammolar bilan mumkin bo'lgan munosabatlarini o'rnatish. Bunday o'zaro bog'liqliklarni aniqlash tahlil qilinayotgan muammoning sabablari bo'lgan bog'liqligini aniqroq va chuqurroq aniqlash imkonini beradi, o'zaro bog'liq muammolarni (asosiy va ikkilamchi, umumiy va maxsus, shoshilinch va shoshilinch bo'lmagan) tasniflash, murakkab yechimni topish imkonini beradi.

- qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning to'liqlik va ishonchlilik darajasini aniqlash va muammoni hal qilish imkoniyatini belgilash.

- Bunday holatda, hech bo'lmaganda umumiy ma'noda, qanday ma'lumotlar talab qilinishini (muammoli vaziyat, resurslar, cheklovlar va boshqalar haqida), qanday ma'lumotlar mavjudligini va qanday ma'lumotlarni qo'shimcha ravishda olish kerakligini aniqlash kerak. Qaror qabul qilish jarayonining birinchi bosqichida, hech bo'lmaganda muammoni hal qilish imkoniyatini baholash kerak, chunki aniq hal qilib bo'lmaydigan muammoning echimini ishlab chiqish mantiqiy emas.

Muammolar paydo bo'ladigan ikkita vaziyat mavjud: yangi qiyinchiliklar holati va yangi imkoniyatlar holati. Yangi qiyinchiliklar holati, qoida bo'yicha, ob'ektning rejalashtirilgan traektoriyasidan belgilangan maqsadga og'ishlarning paydo bo'lishi bilan bog'liq. Bu, muammoni to'g'ri shakllantirish va shakllantirish zarurati bilan tavsiflanadi, uning dolzarbligi esa odatda aniq. Bu, ilmiy, ishlab chiqarishga oid, texnik va boshqa muammolar bo'lishi mumkin. Ilmiy-texnika taraqqiyoti uchun yangi imkoniyatlar holati eng xosdir, chunki, fan, texnika va ilmiy soxa yutuqlari mehnat, ishlab chiqarish va boshqaruvni tashkil etishni takomillashtirish uchun tubdan yangi imkoniyatlar yaratadi.

### **Qaror qabul qilish uchun cheklovlar va mezonlarni shakllantirish.**

Muammoning mavjud bo'lgan echimlarini aniqlashdan oldin, qarorlar qabul qilish va amalga oshirish uchun zarur bo'lishi mumkin bo'lgan, tashkilotda mavjud bo'lgan resurslarni tahlil qilish (vaqtinchalik, moddiy, mehnatga oid va boshqalar) va tegishli cheklovlarni shakllantirish kerak. Bundan tashqari, boshqaruvchi o'zgartira olmaydigan tashkilotdan tashqaridagi kuchlar, masalan, qonunlar va boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlar muammo va cheklovlarning ildizida bo'lishi mumkin. Agar bunday cheklovlar aniqlanmasa, u holda mavjud muammoni hal qilishdan ko'ra, yanada kuchaytiradigan haqiqiy bo'lmagan harakat yo'nalishi tanlanishi mumkin.

Vaqtinchalik nuqtai nazardan shuni hisobga olish kerakki, deyarli barcha boshqaruv qarorlari vaqt muammosida qabul qilinadi, ya'ni biznes amaliyotida



qaror qabul qilishga tayyorgarlik ko'rish uchun barcha bilimlardan to'liq foydalanish uchun yoki muammoli vaziyat haqidagi barcha ma'lumotlarni yig'ish uchun zarur bo'lgan vaqtdan kamroq vaqt ajratiladi. Bu, barcha muqobil variantlarni ishlab chiqishning iloji yo'qligi va resurslardan samarasiz foydalanish tufayli qabul qilinadigan qarorlar sifatini pasaytirishi mumkin. Shuning uchun muammoli vaziyatlarni o'z vaqtida aniqlash muhim rol o'ynaydi, yechimni tayyorlash uchun esa maksimal vaqtni qoldiradi. Bir qator hollarda, vaqt bosimi sharoitida o'z vaqtida qabul qilingan qaror sifatining pasayishi natijasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar, qarorni ilgari amalga oshirishning qo'shimcha ta'siri bilan qoplanishi mumkin.

Boshqaruv qarorlarini muammolar o'sishining dastlabki bosqichida qabul qilish maqsadga muvofiqdir, chunki yetilgan muammolarni hal qilish ko'pincha juda mashaqqatli bo'lib, katta resurslarni talab qiladi. Xuddi tibbiyot soxasiga o'xshab, muammolarni hal qilishdan ko'ra ularni oldini olish osonroqdir, bu esa, o'z navbatida, ishlab chiqarish va ijtimoiy jarayonlarning rivojlanishini oldindan ko'rish (prognozlash) qobiliyatini talab qiladi.

Vaqtinchalik ehtiyojlar va imkoniyatlarni muvofiqlashtirish kabi, moddiy va mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojni va ularni ta'minlash imkoniyatlarini ham tahlil qilish kerak.

Cheklovlarni aniqlashdan tashqari, rahbar qaror qabul qilish mezonlarini - muqobil tanlovlarni, baholanishi kerak bo'lgan standartlarni ham aniqlashi kerak. Ular qarorlarni baholash uchun ko'rsatmalar sifatida ishlaydi. Qarorlarni baholash mezonlariga - qo'yilgan maqsadlarga erishish darajasi, qarorlarni to'liq amalga oshirish imkoniyati (ehtimolligi), qarorlarni amalga oshirish xarajatlari, qarorlarni amalga oshirish samarasi va boshqalar xizmat qilishi mumkin.

**Muqobil variantlarni aniqlash.** Ushbu bosqichda muammoning muqobil yechimlari aniqlanadi va shakllantiriladi. Ideal holda, muammoning sabablarini bartaraf etish va shu bilan tashkilotning maqsadlariga erishish uchun barcha mumkin bo'lgan harakatlarni aniqlash maqsadga muvofiqdir. Amalda esa rahbar shaxs kamdan-kam hollarda har bir muqobil variantni shakllantirish va baholash

uchun yetarli bilimga yoki vaqtga ega bo'ladi. Bundan tashqari, juda ko'p sonli muqobillarni ko'rib chiqish, garchi ularning barchasi real bo'lsa ham, ko'pincha muammolarni hal qilish jarayonini ortiqcha murakkablashtiradi va kechiktiradi.

Shuning uchun rahbar shaxs odatda jiddiy ko'rib chiqish uchun variantlar sonini faqat eng maqbul ko'rinadigan bir nechta muqobil variantlar bilan cheklaydi.

Shu bilan birga, rahbarning tajribasi va sezgi muhim rol o'ynaydi.

Qiyin muammoli vaziyatlarda, ayniqsa yangi holatlarda, muqobil echimlarni shakllantirish va ularni keyingi baholash uchun mutaxassislarni jalb qilish tavsiya etiladi. Kollektiv qaror ishlab chiqish va qabul qilish samarali bo'lishi mumkin.

**Muqobil variantlarni baholash.** Ushbu bosqichda muammoning aniqlangan muqobil echimlarini tahlil qilish va baholash belgilangan mezonlar bo'yicha va ilgari belgilangan cheklovlarni hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Albatta, mumkin bo'lgan alternativlarni aniqlashda ma'lum bir dastlabki baholash amalga oshiriladi. Biroq tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, g'oyalarning dastlabki turi (qaror qabul qilish variantlari) so'nggi baholashdan ajratilganda, muqobil g'oyalarning miqdori ham, sifati ham yuqori bo'ladi. Bu shuni anglatadiki, barcha g'oyalar ro'yxati tuzilgandan keyingina har bir muqobilni baholashga kirishish kerak. Qarorlarni baholashda rahbar shaxs mutaxassislar yordamida ularning har birining afzalliklari va kamchiliklarini va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan umumiy oqibatlarni aniqlaydi. Har qanday muqobil variantni amalga oshirish ba'zi salbiy tomonlarga ega, shuning uchun yuqorida aytib o'tilganidek, deyarli barcha muhim boshqaruv qarorlari murosaga ega.

**Muqobil variantning yakuniy tanlovi.** Muammoni tahlil qilish va muqobil variantlarni baholash asosida yakuniy eng maqbul umumiy oqibatlarga ega bo'lgan muqobil yechim tanlanadi.

Darhaqiqat, qaror qabul qilish - ko'plab mumkin bo'lgan eng yaxshi harakat variantini tanlash bo'lib, u barcha faoliyatga maqsadga muvofiqlikni, ya'ni aniq maqsadga yoki maqsadlar to'plamiga bo'ysunishni beradi. Bunday tanlov belgilangan mezonlar yordamida va resurslar cheklovlarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Bu qo'shimcha ma'lumot talab qilishi mumkin.

Yakuniy qarorni tanlash uchun ekspertlar ham jalb qilinishi mumkin yoki u jamoa bilan birgalikda amalga oshirilishi mumkin, ammo qabul qilingan qaror va uni amalga oshirish natijalari uchun javobgarlik muammo yuzaga kelgan tashkiliy bo'linmani boshqarish vakolatiga ega bo'lgan rahbarga yuklanadi.

**Yechimni amalga oshirish va natijalarni baholash.** Muammoni hal qilish yoki mavjud imkoniyatdan foydalanish uchun yechimni amalga oshirish kerak. Qaror amalga oshirilgandan keyingina uning haqiqiy qiymati va sifati oshkor bo'ladi. Ushbu bosqichda rahbarning vazifasi qarorning bajarilishini tashkil etish, shu jumladan qarorni amalga oshirish rejasini tuzish, ushbu rejani va qarorning o'zini ijrochilar e'tiboriga etkazish va ishlarning bajarilishini nazorat qilishdir.

*Yechimni amalga oshirish rejasini* ishlarning ro'yxatini, ularni amalga oshirish muddatlarini, ijrochilarning tarkibini, zarur resurslarni o'z ichiga olishi kerak. Qabul qilingan qaror va uni amalga oshirish rejasini ijrochilarga, shuningdek, ularga ta'sir ko'rsatadigan shaxslarga etkazilishi kerak. Hatto yaxshi ko'rinadigan yechim ham har doim ham barcha ishtirokchilar tomonidan avtomatik ravishda qabul qilinmasligi mumkin, buning uchun esa ba'zan tushuntirish ishlarini ham olib borish kerak bo'lishi mumkin. Yechimni amalga oshirish jarayonida ishlarning bajarilishini va olingan natijalarni nazorat qilish kerak.

Qaror amalga oshirila boshlanganidan keyin boshlanadigan boshqaruv muammolarini hal qilish jarayonining yana bir bosqichi - bu fikr-mulohazalarni o'rnatish, qarorni amalga oshirish oqibatlarini o'lchash, baholash va haqiqiy natijalarni rahbar shaxs olishni umid qilgan natijalar bilan solishtirishdir. Teskari aloqa - ya'ni boshqariladigan ob'ektning yechimni amalga oshirishdan oldingi va keyin holati to'g'risidagi ma'lumotlarni olish - agar olingan natijalar rahbar shaxsni qoniqtirmasa, rahbar shaxsga uni tuzatishga imkon beradi.

**2-MAVZU. OLIY TA'LIM TIZIMIDA STRATEGIK  
REJALASHTIRISHDA FORSAYT TEXNOLOGIYALARIDAN  
FOYDALANISH. (2 soat)**

Forsayt O'zbekiston oliy ta'lim tizimida yangi texnologiyadir. Oliy ta'lim muassasalaridagi Forsayt tadqiqotlari bilan shug'ullanuvchi ekspertlar, ilmiy tadqiqotchilar guruhi o'ziga xos echimni taklif qiladi.

Forsayt texnologiyasi orqali rivojlanish ustuvorliklarini belgilash asosida mablag'larning asossiz sarflanishining oldi olinadi va muhim bo'lgan yo'nalishlarda texnologik samaradorlik sifatida tashkil etishga harakat qilish imkonini beradi.

Forsayt tadqiqotlari orqali sodir bo'layotgan o'zgarishlarning mohiyatini chuqurroq tushunish, kelajakda jarayonlar rivojlanishining mumkin bo'lgan bosqichlarini aniqlash va kerakli holatlarga erishish choralari belgilashga imkon beradi. Boshqacha qilib aytganda, har qanday bashoratli tadqiqot kelajakda orzu qilingan narsaga erishish uchun bugungi kunda harakatga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Biroq forsayt tadqiqotlarini o'tkazishning mahalliy amaliyoti shuni ko'rsatadiki, axborotni to'plash va tahlil qilishning haqiqiy jarayoni va real harakatlar o'rtasida sezilarli tafovut mavjud. Bunday zaif aloqaning sababi hali ham kelajakni o'rganishga qaratilgan va ularning mantiqiy xulosasiga istiqbolli echimlarni olib kelish, tegishli vositalar va usullar bilan qurollanmagan hamda oshkor etilmagan holda qolayotgan prognozlashtirish vositalarida yotadi, degan taxmin mavjud.

Bugungi "Forsayt texnologiyalar" bir qator ilmiy tadqiqotlarda olimlar va ishbiarmonlar, oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilari va mutasaddilari, tegishli soha mutaxassislari umumiy muammolarni tizimli ravishda muhokama qilishlari mumkin bo'lgan gorizontal tarmoqlar, platformalarni shakllantirish asosiy samara-lardan biri sifatida qaralmoqda.

Forsayt puxta rejalashtirilgan va tashkil etilishi kerak bo'lgan tizimli jarayon sifatida tashkil etilgan bo'lishi lozim. Qoidaga ko'ra, Forsayt ilmiy tadqiqotlarni muntazam ravishda, ba'zan takrorlanuvchi tizim bo'yicha amalga oshiriladi,

boshqa hollarda, tadqiqot o'zaro bog'liq vazifalar to'plamini hal qilishga va kelishilgan g'oyani shakllantirishga qaratilgan o'zaro bog'liq loyihalar ketma-ketligi sifatida amalga oshiriladi.

Forsayt an'anaviy bashoratdan ko'ra ancha keng qamrovli yondashuvdir.

Birinchidan, bashoratlar qoida tariqasida, mutaxassislarning tor doirasi tomonidan shakllantiriladi va ko'p hollarda kam nazorat qilinadigan hodisalarni bashorat qilish bilan bog'liq.

Forsaytning bir qismi sifatida biz ilm-fan va texnologiya taraqqiyoti bilan bog'liq innovasion rivojlanishning mumkin bo'lgan istiqbollarni baholash haqida ma'lum mablag'larni investitsiyalash va tizimli ishlarni tashkil etish orqali erishish mumkin bo'lgan texnologik jarayonlarni, shuningdek, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan ta'sirlarni to'g'ri baholash orqali iqtisodiyot va jamiyat rivojini belgilaydi.

Ikkinchidan, Forsayt har doim faoliyatning barcha sohalaridagi ko'p lab mutaxassislarning ishtirokini (ko'pincha intensiv o'zaro munozaralar orqali) o'z ichiga oladi, ma'lum bir Forsayt ilmiy tadqiqoti mavzusi aholining ma'lum guruhlari (mintaqada yashovchilar) so'rovlari doirasida muhokama qilingan muammolarni hal qilishdan bevosita manfaatdor texnologiya hisoblanadi.

Forsayt va an'anaviy bashoratlar o'rtasidagi uchinchi asosiy farq, to'g'ri tanlangan strategik mezonlarni bajarish uchun amaliy chora-tadbirlarni ishlab chiqish.

Kelajakni ilmiy, asosli bashorat qilish uchun dunyoda 70 yilki forsayt texnologiyasidan foydalanishadi. Forsayt bu inglizchadan tarjima qilinganda «oldindan ko'rish» yoki «kelajakka nazar» degan ma'noni anglatib, biron bir voqea, jarayon, hodisani bir necha yil oldinga nazar tashlagan holda ko'zdan kechirish degani. Ya'ni kelajakdagi holatni ko'rish.

Biroq hozirgi kunda u «prognoz qilish, yoki bashorat» ma'nosida qo'llaniladi.

Bugungi kunda har bir faoliyat turi ichida forsaytni ko'rish mumkin.

O'rta va uzoq muddatli istiqboldagi iqtisodiyot va jamiyatga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan texnologik yutuqlarni aniqlash.

Ushbu termin ilk bor yozuvchi-fantast Gerbert Uels tomonidan 1930 yilda

ishlatilgan. VVS da nutq soʻzlanida “kelajak professori” lavozimini joriy etish kerakligini taʼkidlaydi. Uning taʼkidlashicha “kelajak professori” texnologik yangiliklarni tahlil qiladi va kelajakda qoʻllash usullarini oʻylab topadi.

**Forsayt** - nafaqat mumkin boʻlgan muqobillar(vaziyat, holat, jarayon, voqea, hodisa, narsa va h.k.)ni aniqlashga, balki eng maqbulini tanlashga ham qaratilgan.

Tanlov jarayonida eng maqbul variantlarni aniqlash uchun turli mezonlar qoʻllaniladi.

**Forsayt** loyihalari hisobotlar, ssenariylar toʻplami, tavsiyalar va boshqalar shaklida nafaqat yangi bilimlarni olishga qaratilgan. Balki ekspert guruhlari ishtirokchilari oʻrtasida norasmiy munosabatlarni rivojlantirish, vaziyat haqida umumiy tushunchani yaratishga ham qaratiladi.

**Forsaytning vazifasi:** Kelajakni bashorat qilish emas, vaziyatga taʼsir etuvchi barcha imkoniyatlar va omillarni inobatga olgan holda birgalikda kelajak haqida kelishib olish.

Kelajakni loyihalash (**Futures Workshops** ). Kelajakni loyihalash - bizning fikrimizcha, inglizcha Futures Workshops atamasining eng toʻgʻri tarjimasidir.

Kelajakni loyihalash texnikasi Robert Jungk tomonidan loyihalash vositasi sifatida ishlab chiqilgan. Oʻz mohiyatiga koʻra, bu texnologiya ssenariylash yondashuviga juda yaqin. Biroq, farqi shundaki, ssenariy yondashuv kelajakning muqobil koʻrinishlaridan iborat toʻplamini taklif qiladi va asoslaydi, **Futures Workshops** esa ideal orzu qilingan kelajakning rasmini va amaliy rejani yaratish hamda uni amalga oshirish jarayonini oʻz ichiga oladi.

Bugungi kunda texnologik tendentsiyalarni uzoq muddatli prognozlash universitetlar uchun ham, korporatsiyalar uchun ham aniq texnologiyalarni aniqlash va ishlab chiqishda muhim tarkibiy qism hisoblanadi. Biroq, "forsight" atamasining taʼrifida hali ham umumiy tushuncha mavjud emas. Bir tomondan, bashorat deganda fuqarolarning muayyan guruhlari: isteʼmolchilar va jamoat tashkilotlari, olimlar, siyosatchilar va biznes vakillarining alohida manfaatlarini muvofiqlashtirish mexanizmi tushuniladi. Boshqa tomondan, bashoratni "kelajakni amalga oshirishga faol hissa qoʻshishga tayyor boʻlgan jamiyatning turli

qatlamlaridan olingan jamoaviy ekspert baholarini qayta ishlashga asoslangan keng ko'lamli jarayonlarni uzoq muddatli prognozlash texnologiyasi" deb hisoblash mumkin. shakllangan"; Shu bilan birga, ushbu kelajak haqidagi tasavvurni doimiy ravishda takomillashtirish kerak.

Universitetda ilmiy va texnologik faoliyat sohasini prognozlash va prognozlashning zamonaviy tizimi postindustrial boshqaruv usullaridan biridir. Prognozlash boshqaruv faoliyati sifatida fikrlash (tadqiqot), aloqa (muvofiglashtirish) va faoliyatning birligini ifodalaydi. Faoliyatning ilmiy-texnikaviy sohasini prognozlash va prognozlash tizimining maqsadi ichki va tashqi muhitni ilmiy-texnikaviy prognozlashni, texnologik va innovatsion muhitni va universitet faoliyatining ustuvor innovatsion yo'nalishlarini rivojlantirishni ta'minlashdan iborat. Prognozlash vazifalarigakiradi:

texnologik tendentsiyalar bilan loyiha ishi (mavjud tendentsiyalarni mantiqiy rivojlantirish uchun tadqiqot va loyiha g'oyalari to'plamining yuqori tuzilishi), tendentsiyalardagi qarama-qarshiliklarni izlash va ularga loyiha g'oyalarini kiritish;

texnologiyalarni va qo'llash sohasini rivojlantirish uchun istiqbolli, hali aniqlanmagan imkoniyatlarni izlash;

samarali amalga oshirilishi mumkin bo'lgan o'tkazib yuborilgan va unutilgan texnologik va mahsulot g'oyalarini izlash;

texnologiyalarning rivojlanishiga ta'sir etuvchi xavflarni va texnologiyani ishlab chiqish natijasida yuzaga keladigan xavflarni tahlil qilish.

Bugungi kunda Forsayt texnologiyalari asosida oliy talim tizimi-da Forsayt markazlarini samarali tashkil etish davlatimiz soxa-lari rivozhlanishi uchun muhim korxonaga.

Mamlakat yukori darazada iztimoiy-iqtisodiy foyda kel-tirishi mumkin bulgan ilmiy tadqiqotlar va yangi texnologiyalarning strategist yo'nalishlarinida fan, technology, iktisodiyot va zhamiyatning uzoq istiqbollarni baholashga qaratilgan mu-kim tizimni olishdan iborat.

Dunyoda Forsayt loyigalarning natizhalari asosida ilmni tizho-lashtirishga, u orqali daromad topishga erishilmokda.

Global rakobat sharoitida oliy talim muassalari innovation mak su lotni va hizmatlarni belgilab, tashki bozorlarga olib chiqish, keng kamrov li innovation siyosati borish orkali uzlarining rakobat-dosh ustunliklarini kuzatishi va mustakam lashlari kerak.

Eng istiqbolli ishlanmalarni aniqlash uchun ustuvorliklar tizi mi-ni kuzatish, mukhim texnologiyalarni ishlab chiqarish chikish va istiqbolli ma'lumotlarni ishlab chiqarishga qaratilgan kengo'lamli tadqiqot dasturlari-ni ishlab chikish ishlab chiqaradigan Foresight technologylari zarurdir.

Hitoy, Austria, Sweden, Finland, Janubiy Africa, Zhanubiy Korea, Japan, Polsha, Italy, Bolgaria kabi davlatlarning tazhribalari-ga barqaror holda, Uzbekistonda Forsaytdan foidalanish natizhasida, horijiy kompaniyalar va oliy talim olishda o'rta-sida hamkorlikni yo'lga qo'yishda "University 3.0" va "University 4.0" modelarini rivojlantirish orkali integrationlaşuv žarajonini yanada kuchaytirish mumkin.

Universitet innovatsion ishlanmalarini muvaffaqiyatli tijoratashtirish uchun marketing va bashorat o'rtasidagi o'zaro ta'sir zarur. Bunday o'zaro ta'sirning maqsadga muvofiqligi bir qator omillar bilan belgilanadi.

1. Texnologiyalar va bozorlar rivojlanishining uzoq muddatli prognozlarini (forsight) amalga oshirish uchun analitik ma'lumotlarga (marketing tadqiqotlari ma'lumotlari) ega bo'lish kerak.

2. Marketing ham marketing, ham forsight tadqiqotlari natijalarini maqsadli auditoriyaga yetkazish uchun zarur vositadir.

3. Muayyan ilmiy-tadqiqot va innovatsion loyihalarni amalga oshirish doirasida o'tkazilgan marketing tadqiqotlari natijalari umumiyroq qarashni shakllantirish va mavjud (ichki) loyihalarni ham, mavjud loyihalarni ham hisobga oladigan maxsus yo'l xaritalarini yaratish uchun asos bo'lib xizmat qilishi mumkin. (tashqi yoki mavjud bo'lmagan) topilishi, ulanishi, boshlanishi kerak bo'lgan loyihalar.

4. Sifatli marketing tadqiqotlari, forsight tadqiqotlari kabi, turli sohalardagi (fan, biznes, davlat) ko'p sonli mutaxassislar ishtirokida olib boriladi.



5. Marketing va foresight tadqiqotlari axborot to'plash va tahlil qilishning o'xshash vositalari va usullaridan (shu jumladan, so'rov usullari, intervyular, Delphi usuli va boshqalar) foydalanadi.

Qanday bo'lmasin, marketing va prognozlash sohasidagi faoliyat ko'plab aloqa nuqtalariga ega, shuning uchun ushbu ikkala yo'nalish vakili bo'lgan universitetlar faoliyati samaradorligini oshirish uchun siz aniq tushunchaga ega bo'lishingiz kerak. marketing va prognozlash funktsiyalarini bajaradigan har bir bo'linmaning chegaralari va kesishish nuqtalari.

O'zbekiston va xorijiy etakchi universitetlarning marketing bo'limlari oldiga qo'yilgan vazifalarni tahlil qilib, biz ularning eng muhimlarini ajratib ko'rsatamiz:

- marketing sohasida konsalting xizmatlarini ko'rsatish orqali universitetning istiqbolli ishlanmalarini Rossiya va xorijiy bozorlarga olib chiqish va ularni tijoratlashtirishga (texnologiyani surish) ko'maklashish;

- prognoz va marketing tadqiqotlari natijalarini xodimlar va talabalar o'rtasida tarqatishga ko'maklashish orqali istiqbolli innovatsion ishlanmalarni boshlash;

- tadqiqot va ishlanmalarning bozor salohiyatini oshirish maqsadida talabalar va o'qituvchilarning marketing sohasida malakasini oshirish;

- universitet bo'limlari tomonidan buyurtma asosida tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarini olib borish maqsadida biznesni jalb qilish (marketing pull);

- universitetni targ'ib qilish (PR), uning istiqbolli ishlanmalari, Rossiyada va chet elda xizmatlari.

Istiqbolli innovatsion mahsulotlarni (yuqori bozor potentsialiga ega) ilgari surish bilan bir qatorda, tadqiqot guruhlarini tomonidan bajarilishi mumkin bo'lgan tegishli biznes vazifalarini izlash, ya'ni maxsus tadqiqotlarni jalb qilishni rag'batlantirish ("sanoat homiyligidagi tadqiqotlar"). O'zbekiston va xorijiy universitetlarda ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga buyurtmalarni jalb qilish vazifasi, birinchi navbatda, ilmiy-tadqiqot guruhlarini rahbarlari zimmasiga tushadi, garchi universitetlarda, qoida tariqasida, buyurtmalarni jalb qilishda yordam berishga tayyor bo'limlar mavjud. Biroq, barcha olimlar biznes bilan shug'ullanishga tayyor emasligi bilan bog'liq muammo bor. Biroq, fan

vakillarining biznes vakillari bilan yaqin o'zaro aloqasi faqat fan bilan shug'ullanadigan olimlarga bozor talablarini hisobga olgan holda ilmiy g'oyalarini ishlab chiqishda yordam berish imkonini beradi.

Strategik prognozlash tarifi quyidagicha: strategist foresight - bu kelajakka haf va uni aniklaydi o'rta rejalashtirish sifatida qaraidigan rahbarlik asosida olib boriladigan va tismli qovuriladi. Izhtimoiy-madaniy, iktisodiy, ekolog, siyosat, hukukiy va technologiyalar (STEPPVL) sohada karor qabul qo'llab-quvvatlash, innovatsiya zhayonni ishga tushirish va uchun skriptlarni olish uchun maksadida noodatiy kartalarning (wild cards) payo b o'lishni qabul qilishdir.

Forsight texnologiyasi qo'shimcha kasbiy ta'limni tashkil etishning yangi metodologiyasi - an'anaviy rejalashtirish texnologiyasiga muqobil bo'lib, u o'qituvchilarni mavjud ta'lim tizimini qayta ishlab chiqarishga emas, balki uni sifat jihatidan o'zgartirishga va tajriba va an'analarni hisobga olgan holda hozirgi vaqtda kelajakni qurishga yo'naltiradi. o'tmishdagi.

Voyaga etgan o'quvchining ta'lim faoliyati uning amaliy ijtimoiy-madaniy faoliyatining turli turlari bilan o'ziga xos tarzda uyg'unlashgan qo'shimcha kasbiy ta'lim tizimini, albatta, "o'zgarishlar etakchisi" deb hisoblash mumkin: u moslashuvchan vakolatlar tizimini shakllantirishni ta'minlaydi. : oltinchi tsikl fenomeni yoki ilmiy va texnologik tuzilma bilan bog'liq bo'lgan gumanitar, raqamli, tabiiy fanlar va texnik fanlar - "NBIC-konvergenstsiya" (nano-, bio-, axborot va kognitiv texnologiyalar yutuqlarining kombinatsiyasi va sintetik takomillashtirish).

Shu nuqtai nazardan, qo'shimcha kasbiy ta'lim tizimidagi prognoz texnologiyalari kelajakda yangi kompetensiyalarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash uchun asos bo'lib, mumkin bo'lgan odamning antropologiyasini qurish sohasining lokomotiviga aylanadi. Aynan o'qituvchilarning uzluksiz kasbiy o'sishi milliy tizimini shakllantirish sharoitida prognozlash texnologiyalari qo'shimcha ta'lim tizimi mutaxassislari va amaliyotchilarni ta'lim mazmuni, ta'lim texnologiyalari, ta'lim ko'rsatkichlaridagi o'zgarishlar tendentsiyalarini aniqlashga yo'naltirish uchun mo'ljallangan. ta'lim sifati va uni baholash usullari va o'qituvchilar ishini

tashkil etishdagi tegishli o'zgarishlar, kasbiy vazifalar va vakolatlarga bo'lgan ehtiyoj.

Forsight texnologiyasi, birinchi navbatda, malakasini yo'qotgan o'qituvchilarni ijtimoiy himoya qilish mexanizmi sifatida emas, balki antropologlar va amaliyotchilarni boshqarish mexanizmi va ta'lim siyosati sifatida ishlab chiqilgan. ta'lim tizimi, balki o'tmish tajribasi va an'analarini hisobga olgan holda uning sifat jihatidan o'zgarishi va kelajakni hozirgi kunda qurish yo'lida.

Bashorat bilimlarni ishlab chiqarish jarayonida manfaatdor tomonlarning ishtirokini, rasmiy, norasmiy va norasmiy yondashuvlarning kombinatsiyasini, "gorizontal" ta'limning ustuvorligini, ya'ni o'qituvchilarning professional jamoalarida o'rganishni o'z ichiga olgan sifatli yondashuv va hamkorlikka asoslanadi. va ta'lim tashkilotlari rahbarlari.

Forsight texnologiyasining maqsadi o'qituvchilarning yangi kompetensiyalariga bo'lgan talabni qisqa, o'rta va uzoq muddatli istiqbolda prognoz qilishdir. Mavjud vaziyatni va kompetensiyalarga bo'lgan kelajakdagi ehtiyojlarni taqqoslash orqali foresight jarayoni ishtirokchilari mavjud va kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nomuvofiqliklarni aniqlashga, ularni bartaraf etish uchun qanday harakatlar qilish kerakligini hal qilishga va aniqlangan kamchiliklarni kamaytirish bo'yicha birgalikdagi ishning asosiy ishtirokchilarini aniqlashga intiladi.

Hozirgi vaqtda qo'shimcha ta'lim tizimidagi o'zgarishlarni prognozlash texnologiyasi natijalariga ko'ra amalga oshirish ikki mantiqiy yo'nalishda davom etishi mumkin:

- tizim darajasi, masalan, ushbu sohadagi ta'lim siyosatidagi o'zgarishlar, tegishli muassasalar darajasida operativ o'zgarishlar;

- prognoz natijalari bilan shartlangan va ta'lim tashkilotlari yoki manfaatdor shaxslar guruhi tomonidan taklif qilingan qo'shimcha ta'lim dasturlari/loyihalari.

Kelgusi ta'lim uchun prognoz texnologiyasining va'dasi shundaki, u nafaqat o'qituvchilarning yangi kompetensiyalariga bo'lgan kelajakdagi ehtiyojlarni aniqlash vositasi, balki o'zgarishlar uchun prototiplar va pilot loyihalarni yaratish

uchun samarali vosita bo'lishi mumkin, keyinchalik ular boshqa sohalarga ham kengaytirilishi mumkin. faoliyat.

Forsayt bu inglischadan tarzhima qilinganda “kelajakka nazar”, degan manoni anglatib, biron bir vokea, zharyon, qodisani bir necha yil oldinga nazar tashlagan holda kelazhakdagi holatini kuzdan kechirish degani.

Krykovning “Foresight: forecast kelajakni qarabgacha” nomli ilmiy maqolasida keltirilišić, 1950 yillarda AQShning RAND korporatsiyalarida birinchi ishlab chiqarish uchratish mumkin. 19 yilga kelib esa bugun dunyoning mamlakatlaridan biridan chiqib ketgan Japan bu goya amaliyotda qo'llanila boshlanadi.

Bugungi kunda ayrim mamlakatlarda “Strategic rezhalashtirish” dagi qonun huzhatlari “ishlab bormoqda”. Masalan, 2014 Yilda Kabul Qilingan Rossiya Federatsiyasi Sidagi Konun. Shu o'rinda k'o'plab G'arb davlatlari va Uzok Shark mamlakatlarida qo'llanilib kelinayotgan rezhalashtirishning “foresight” method va “strategic rezhalashtirish” o'rtasida qanday farq mavzhudligi va o'zgartirishxshash tomonlariga to'xtalib o'tamiz.

Rossiyaning Statistik tadqiqotlar instituti direktorlari Leonid Gokhberg bilan jurnalistlar o'rtasida bulgan suhbatni qayta tiklash, ammo o'tgan yillar katta millatlar khayotida axamiyat kasb etib olish, ammo o'tgan 70-yillik suratlarda o'sgan sari kelajakni qayta tiklash va yo'q qilishning samarali usullari. usullardan foidalanilayotganligini takidlab o'tadi.

Forecast-rezhalashtirish bu bugungi kundan kelajakka bulgan haraqat. “Foresight qilish”, kelajakdan gozirgi kungacha bulgan harakatdir. Farq aslida mafkuravii zhihatida. Forecastlash, aytailik, kelajakni takhmin qilish, hozirgi holatga mumkin bo'lgan va mumkin bulgan, mavzhud o'rab doiradan chiqib ishlab chikiladi, ammo, kwp hollarda rivozhlanishlarga keskin tarzda tasir o'tkaza olmaydi.

“Foresight”ning amalga oshirish asosi kelajakni takhmin emas, beams qaror qabul qilish va shaxsiyatning ekspertlarning fikrlari bilan consensus asosida kelajakni “maqsadli” qirshni va shaxsiy muammolarga zhavob beris hamda tegishli

maqsadlarga erishish uchun uzoq vaqt davomida harajatlar dasturini ishlab chikishga kirishdir.

202 va 2030 yilga mulzlangan Rossiya ilmiy va texnologik rivozhlanish forecastlari aslida “foresight” methodidan xavfsizlik bulsa-da, ammo kwp yillik “rezhalashtirish” ibsidan natizhasida unga ham basan shunday nom berilmod.

“Foresight tahlilini olib borishning eng asosiy zihati bu ekspert-mutaxassislarning erdamidan foidalanish. Shu sababdan bugungi kunda hatto Rossiya Federatsiyalarida ham mahsulotni olib borish uchun mahsulot ishlab chiqarish mutahassislar tak kuzatilmokda.

Russia Statistics informationi institute directing maiga kura, Russia Federationida aini kunda Forsayt tahlili bilan shugullanuvchi 150 nafar atrophida mutahassislar boron. Ular asosan yosh qalar b o'lib, hujjatlarning barchasi garb mamlakatlarida malaka oshirib kelgan. Mutaxassislar sonini hisobga olish uchun har yili maxsus dasturlar asosida o'qishni tashkil etish bilan, xorij davlatlardan taklif etilayotgan olimlar ishtirokida ingliz tilidagi “Governance of Science, Technology and Innovation” nomli dasturlar ishlab chiqilib, o'qitish ishlari o'lieyilmokda.

Turli mamlakatlarda foresighting bir kancha usullaridan foidalaniladi. Masalan, Japanda 2030 texnologiya texnologiyasi foresight rezasi ishlab chikilgan bwlib, y 1971 yildan har 5 yilda tuzib chikiladi. Japanda turli darazadagi tahminlar zhuda kwp, ammo ular malum hierarchyani saqlaydi: hukumat darazhasida, vazirlik, company va firmar tarzida.

Ammo Akshda bu zharayon biroz boshkacha: Qo'shma Shtatlarda iqtisodiy rivozhlanishning rasmiy integratsiyalashgan strategik rezhalari ishlab chikilmagan. Iqtisodiy ta'minotning milliy barqaror yo'nalishlari davlat rahbarining maruzalarid o'z aksini topadi. Milliy barqaror yo'nalishlar doirasidagi hududlarda (shtatlar kesimida) turli darazhalarda ko'plab dasturlar ishlab chiqilib, hayotga tatbiq etylmoqda. Bu davlat AQSh hukumati 6 mingdan ortik iqtisodiy rivojlanish dasturlarini amalga oshirishga. Bunday dasturlarni ishlab chiqarish chikish uchun asos – forecastlarni ishlab chiqarish chikish byyicha ichtisoslashgan agentliklardir.

Bir kator davlatlar keng kamrovli uzoq prognozlarni ishlab chiqarish chikish uchun maxsus komissiyalar va markazlarga ega. Kopincha bu vazifa uchun Prezident devoni davlat raxbariga prognoz hisobotlarini tayerlovchi maxsus siyosiy boshkarma sifatida maydonga chikadi.

Yevropa Komissiyasining rasmiy sayti ma'lumotlar ma'lumotlariga qaraganda, "foresight"ning siyosatda qo'lga kiritilgan o'ziga xos ustun zhihatlar mavjud, ular kuyidagilar:

- mumkin bulgan siyosiy karorlarning tasirini boshka o'zgarishlar bilan kanday birlashtirish kwrib chikish;

- habardor qilish, qo'llab-quvvatlash va turli sohalarda amalga oshirgan siyosatni ishlab chiqarish chikish;

- kelazhakdagi o'zgarishlarni, payo bo'layotgan texnologiyalarni, yangi izhtimoiy talablar va boshqaruvni;

- kelazhakdagi voqealarni, favkulotda xodissalarni, havf-hatar va o'yinni boshlash kabi omillarda.

Oliy talimlarning innovatsion rivojlanishidagi kuchayib borayotgan karama-karshilik namoen bwlishi kwzga khizmati shunday kwlgan kwlgan innovation rivozhlashtirish bwyicha qabul qilingan concepting 1-paragraphs A bandida kwrsatib o'tkazish "...good investitsiyalarni keng zhalb kilish, pullik hizmatlarni boshpak qilish. budgetdan tashkari mablag'lar hisobiga oliy talim muassassalarida texnopark, foresight, technologylar transfer, startup, accelerator markazlarini tashkil etish hamda ularga tegishli tarmok, soha va hududlarning izhtimoiy-iktisodiy rivozhlanishini tadviklovchilar va prognozlarni ilmiy-amaliy muassassalarida va prognozlarini ilmiy-amaliy muassassalarida, shuningdek, ishlab chiqarishda. khaligacha ko`plab OTMlarda bunday mahsulotlarni bazharish uchun shart- bu ywlanishdagi sustligi bunga misol bula oladi. Buning oldini olish, OTMlarning rakobatbardoshligini tuzatish bo'yicha dasturning bazharilishiga muvofiq ilmiy-tadqiqotchilik faoliyatini natijalarini tizhoratlashtirish ishlari ham sekin borayapti, lekin talim faoliyatidagi innovationalar, innovation-mamury kayta o'z garishlar bwyicha birmuncha ishlar rwyobga chikarishga harakat qilingandir.

Mana shu yangilanish jarayonlari bilan bog'liq bo'lgan xatolarni hisobga olgan holda, o'z vaqtida qanday bo'lishi mumkinligi haqida ma'lumot beradi.

Oliy talim tismida Foresight Technologyning asosiy maqsadi: hududiy rivozhlanish bo'yicha rezhalarni birgalikda, ish lab chikish ilm-fan, izhtimoiy-iktisodiy mukhitida strategist rezha lashtirish usularini rivojlantirish, davlat boshkaruvi va iqtisodi shunday dietning real sektori uchun malakali kadrlarni berishdan iborat.

Shubhasiz, hech bir oliy talim muassasi barcha ilmiy yo'nalishlarda tadqiqot olib borishga qodir emas. Oliy talim tismida o'z mavkeini mustakamlash uchun ilmiy tadqiqot y'nalishlarini tugri va o'z vaqtida aniklash zarur. Global rakobat sharoitlarida oliy talim muassalari innovation mahsulotni va hizmatlarni belgilash, tashki bozorlarga chikarish, keng kamrovli innovation siyosat olib borish orkali o'zlarining rakobatdosh ustunliklarini kuzatishi va mustakamlashla ri lozim.

Eng istiqbolli ishlanmalarni ma'lumot uchun ustuvorliklar ti zi-mini kuzatish, muxim texnologiyalarni ishlab chiqarish chikish va istiq-bolli tadqiqotlar dasturlarini ishlab chikish ishlarini olib borish Foresight technologyalar zarur.

OTMda texnoparki, foresight, texnologiya transferi, startap, akselerator markazlarini tashkil etish bo'yicha fundamental tadqiaotlar olib borish va uni natijalarinin amaliyotga tadqiq etish uchun bugungi kunda tizimli ishlarni amalga oshirish kerak bo`ladi.



## **IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI**



#### **IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI**

##### **1-MAVZU. OLIY TA‘LIM TIZIMIDA STRATEGIK QARORLAR QABUL QILISHNING ZAMONAVIY USULLARI. (2 soat)**

Hozirgi vaqtda hayotning barcha jabhalarida yuqori samarali kadrlarga, keng ko'lamli bilimga, harakatchanlikka, kognitiv moslashuvchanlikka, kasbiy muammolarni hal qilishda ijodkorlikka ega bo'lgan mutaxassislarga ehtiyoj sezilmoqda. kelajakdagi faoliyat sohasiga xos bo'lgan muayyan vazifalarni konstruktiv hal qilishga yordam beradigan kasbiy fazilatlarni rivojlantirishni tavsiflovchi. Ushbu kompetensiyalarning namoyon bo'lishining samaradorligi bevosita shaxsning kommunikativ qobiliyatlari bilan bog'liq bo'lsa, bir qator xorijiy va mahalliy tadqiqotchilarning ishlari mutaxassisning kasbiy kompetensiyasini belgilaydigan muloqot strategiyalarini o'zlashtirishning birlamchi zarurligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, shaxsning strategik kompetensiyasini rivojlantirish, rahbar kadrlarni kasbiy faoliyatga tayyorlashda o'zaro munosabatlarni samarali shakllantirish shakllari va usullarini izlash masalalariga etarlicha e'tibor berilmayapti.

"Strategiya" tushunchasi A.A. kabi olimlarning tadqiqotlarida tashkilotni rivojlantirishning ma'lum bir yo'nalishini, raqobat usullarini va uning atrof-muhitdagi o'rnini tanlash sifatida qaraladi. Tompson, A.J.Striklend, O.K. Vixanskiy. Harakatlarning kompleks rejasi nuqtai nazaridan strategiyani D.B. Quinn, M.H. Meskon, M. Albert, F. Xedouri, D. Hanger. A.Chandler, L.E.Basovskiy, I.N.Gerchikovalar tomonidan olib borilgan tadqiqotlar strategiyani chora-tadbirlarning uzoq muddatli istiqboli sifatida taqdim etdilar, ular yordamida maqsadga erishish mumkin bo'ladi.

Olimlarning "strategiya" tushunchasining mohiyati haqidagi fikrlarini umumlashtirib, biz uning asosiy xususiyatlarini ajratib ko'rsatishimiz mumkin: xabardorlik, maqsadni belgilash, rejalashtirish. Strategiyaning asosiy elementlari - maqsadlar, nutq xatti-harakatlari modellari, individual xususiyatlar, mafkuraviy ko'rsatmalar va qadriyatlar. Strategiyaning xususiyatlari va elementlari strategik

kompetentsiyani shakllantirish uchun muhim ko'rsatmalar bo'lib, shaxsning og'zaki va og'zaki bo'lmagan aloqa vositalaridan foydalangan holda qisqa muddatli va uzoq muddatli maqsadlarni ishlab chiqish qobiliyatidir, bu esa qidiruvda qiyinchiliklardan qochish imkonini beradi. va axborot uzatish.

Strategik kompetentsiyaning rivojlanish darajasini oshirish strategiyalarni o'zlashtirishni o'z ichiga oladi, ular yordamida muzokaralar jarayonining tomonlari o'z maqsadlariga erishadilar va interaktiv niyatlarini amalga oshiradilar. O'zaro ta'sir ishtirokchilari natijaga erishish uchun ma'lumotni tanlashda o'zlarining shaxsiy tajribalarida mavjud bo'lgan strategiyalarni va ushbu strategiyalarning samaradorligini tushunishlari kerak.

Umuman olganda, strategik kompetentsiya muammolarni hal qilishning yangi usullarini topish uchun kontekstda dunyo haqidagi ma'lumotlarni qurish va qayta ishlash uchun asos bo'lib, vaziyatni noan'anaviy tarzda ko'rish, uni tushunish qobiliyatida namoyon bo'ladi, deb ta'kidlash mumkin. va bir nechta mumkin bo'lgan echimlarni tanlash uchun ko'pchilik uchun odatiy bo'lmagan yo'nalishda harakat qilish

Strategik qarorlar qabul qilishda odatda noaniq vaziyatlarda ma'lumotlarni tahlil qilish, kelgusida bo'lishi mumkin bo'lgan risklarini baholash muhim hisoblanadi. Xalqaro tajribaga tayanib aytish mumkinki, strategik qarorlar qabu qilishga doir quyidagi yondashuvlar mavjudligini ko'rish mumkin:

Rejalashtirish modeli. Bu erda strategik qarorlar ma'lum muammolarning maqbul echimlarini topish orqali qabul qilinadi. Bu jarayon juda oqilona va aniq ma'lumotlarga asoslangan holda amalga oshiriladi.

Izohlovchi model. Bu erda tashkilot umumiy qadriyatlar, maqsad va vazifalarga ega bo'lgan uyushmalar to'plami sifatida qaraladi. Bu xususiyatlar tashkilot va u faoliyat yuritayotgan muhitni izohlash imkonini beradi. Dominant tizimga mos kelmaydigan ma'lumotlar odatda e'tiborga olinmaydi yoki o'tkazib yuboriladi. Shunday qilib, strategik qaror noaniq vaziyatlarda, ammo tashkilotda ustun bo'lgan qadriyatlar, pozisiyalar va g'oyalarga tayanilgan holda qabul qilinadi.

Siyosiy model. Bu erda qaror qabul qilishda strategiya to'g'ridan-to'g'ri ifodalanmaydi, balki ishtirokchilarning manfaatlarini qondirishga intilib, murosalar, nizolar va kelishuvlar orqali shakllanadi. Strategiya muzokaralar, bitimlar va tasdiqlashlar natijasi bo'lganligi sababli, ko'proq kuchga ega bo'lganlar qaror qabul qiluvchi shaxs ko'proq ta'sirga ega bo'ladi.

Mantiqiy model. Bu erda strategiya qaror qabul qilish g'oyasi boshqaruvning quyi bo'g'ini tomomnidan ilgari so'riladi. Sababi real voqeilik va ob'ektiv ma'lumotlar joylarda(hududlar)ni o'rganish antijasida aniqlanadi. Strategik maqsadlar yuqori darajada tuzilgan rejalashtirish modeliga emas, balki ehtiyojlarni bilishga asoslanadi. Ko'pincha, zarur ma'lumotlarning etishmasligi tufayli, strategik qarorlar qabul qilish murakkab jarayon sifatida namoyon bo'ladi.

Ekologik model. Bu sohada atrof-muhit tashkilotga shunday ta'sir qiladiki, u aslida strategiyalarni belgilaydi va erkin tanlash uchun joy qoldirmaydi. Ushbu modelda o'z muhitiga eng muvaffaqiyatli moslashgan tashkilot o'z maqsadlarini to'liq amalga oshirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Rahbarning xayoliy modeli. Strategik qaror rahbarning aql-idroki, maqsadlari va boshqalar uchun shakllantirilgan obro'si natijasida paydo bo'ladi.

OTM rahbar kadrlarining strategik kompetentsiyasining boshlang'ich darajasini o'rganish tegishli strategiyalarni tanlashning uzoq muddatli modeli (Tom Uotson modeli) asosida amalga oshiriladi, bu bizga real maqsadlarni belgilash va ushbu strategiyalarni tanlash qobiliyatini aniqlash imkonini beradi.

Model strategik kompetentsiyaning bir nechta komponentlarini o'z ichiga oladi: rasmiy so'rov; maqsadlarni tanlash va kerakli aloqa effektlarini aniqlash; strategiya va taktikalarning aniqlanishi; aloqa samaradorligini tahlil qilish.

Tom Uotsonning uzoq muddatli modelidan foydalangan holda strategik kompetentsiyaning rivojlanish darajasini o'rganish jarayonida quyidagi vazifalar amalga oshiriladi:

- aloqa sherigi bilan o'zaro munosabatlarda amalga oshiriladigan ehtiyojlar, qiziqishlar, motivlarni aniqlash. Ushbu muammoni hal qilish jarayonida strategik

muhim masalalarni hal qilish uchun sheriklarning bir-biriga bo'lgan qiziqishi shakllanadi;

- kasbiy ko'nikmalarni amalga oshirishda ilmiy-nazariy bilim va shaxsiy tajribani rivojlantirishga qaratilgan maqsadlarni belgilash va ta'sir qilish usullarini tanlash. Bunday holda, maqsadga erishish vositalari va usullarini tanlashda izchillikka erishish qobiliyati, ishbilarmonlik hamkorlik munosabatlariga asoslangan holda o'z nuqtai nazarini asoslash qobiliyati rivojlanadi;

- vaziyat, harakatlar va motivlarni yaxlit tahlil qilishga imkon beruvchi strategiyalarni tanlash. Ushbu muammoni hal qilish talabalarga turli xil strategiyalarni taqdim etish orqali osonlashtiriladi, ulardan maqsadga erishish uchun eng samaralilari, o'zaro ta'sir qiluvchi tomonlarning ehtiyojlarini hisobga olgan holda tanlanadi;

- mumkin bo'lgan o'zaro ta'sir taktikasini modellashtirish. Bu vazifa lingvistik vositalardan oqilona foydalanish, asosiy maqsadga erishishga qaratilgan nutqiy harakatlarni rejalashtirishni o'z ichiga oladi;

Keys-stadi usulining mohiyati real vaziyatlarga asoslangan trening bo'lib, uning davomida rahbarlarga olingan ma'lumotlarni tasniflash va muhimni ahamiyatsizdan ajratish imkonini beradigan tahliliy ko'nikmalar shakllanadi. Amaliy va ijodiy ko'nikmalar muqobil g'oyalar va echimlarni yaratishga imkon beradi. Keys-stadi usulini qo'llash jarayonida shakllangan muloqot ko'nikmalari munozara jarayonida, raqiblarni ishontirish va o'z nuqtai nazarini himoya qilish zarur bo'lganda namoyon bo'ladi. Muhokama paytida o'zaro tushunishning yo'qligi boshqalarning va o'zining fikrlarini sinchkovlik bilan tahlil qilish zaruratini keltirib chiqaradi.

Bu usullar amaliy mashg'ulotlarda har tomonlama va tabaqalashtirilgan holda qo'llanilgan bo'lib, kognitiv va tadqiqot xarakteriga ega bo'lib, tajribani o'zlashtirishga qaratilgan bo'lib, shundan iboratki, talabalar fakt va hodisalar to'g'risida olingan ma'lumotlar asosida mustaqil xulosalar chiqaradilar, o'z bilimlarini aniqlaydilar. Sabab-oqibat munosabatlari va qonuniyatlari, ma'lum bir qarorga keldi.

Strategik kompetentsiyaning rivojlanish darajasini aniqlash maqsadida Qarshu pedagogika institutining 41 rahbar kadrlari ishtirok etgan eksperiment o'tkazildi. Ta'limga amaliyotga yo'naltirilgan yondashuvga asoslangan original kurs ishlab chiqildi va o'quv jarayoniga joriy etildi.

Vazifaning maqsadini muhokama qilgandan so'ng, institute rahbar kadrlari 4-5 kishidan iborat kichik guruhlarini tuzdilar, vaziyatni hal qilishga olib keladigan zarur ko'nikma va ko'nikmalarni hisobga olgan holda ma'lumotlarni uzatishning strategik rejasini ishlab chiqdilar:

- vaziyatni hal qilishda taqdimot (xabar), manipulyatsiya (xabar, qarama-qarshilik, soya kuchi), konvetsiya (dialog) kabi aloqa strategiyalarini payqash va hisobga olish qobiliyati.

- konsensuslar tarmog'i orqali aloqa muhitining turli segmentlari o'rtasida fikr almashishni ta'minlash, ma'lum bir segment yoki hatto butun jamiyat doirasida mazmunli kelishuv shaklida natijaga erishish qobiliyati.

- ijobiy baholash strategiyasidan foydalanish malakasi.

- nutq strategiyalaridan foydalanish qobiliyati.

- strategik rejani tuzgandan so'ng, guruhlar o'z natijalarini taqdim etdilar, shundan yagona aloqa strategiyasi shakllantirildi.

Bizning o'tkazgan tadqiqotimizga ko'ra fikrlash turini aniqlash usulidan foydalangan holda eksperimental ishlarning aniqlash va nazorat qilish bosqichlarida diagnostika o'tkazilishi kerak. Bu OTMlarda rahbar kadrlarda strategik kompetentsiyaning og'zaki va mantiqiy namoyon bo'lishida rivojlanish darajasini aniqlashga hissa qo'shadi. OTMlarda rahbar kadrlar uchun maxsus trenuinglar utilishi ularning strategic qarorlar qabul qilish bo'yicha tushunchalar bilan ishlash, mantiqiy tuzilmalarni qurish, qoliplarni umumlashtirish, mulohaza yuritish, tahlil va sintez qilish, tasniflash va taklif etilayotgan strategiyalarning xilma-xilligini umumlashtirish qobiliyati aniqlanadi.

Tadqiqot boshida diagnostika OTM rahbar kadrlarining 20 foizida strategik kompetentsiya rivojlanishining yuqori darajasini, 63 foizida o'rtacha, tajribada ishtirok etgan talabalarning 17 foizida past darajani ko'rsatdi.

Nazorat eksperimenti natijalari strategik kompetentsiyani rivojlantirishda ijobiy dinamikani aniqladi. Strategiyani tanlashda tahlil, sintez va tasniflash jarayonlaridan muvaffaqiyatli foydalanadigan OTM rahbar kadrlari soni 22 foizga oshdi, bu birlamchi ko'rsatkichdan 2 foizga yuqori. O'rganilgan kompetentsiyani o'zlashtirishning o'rtacha darajasini OTM rahbar kadrlarining 70% ko'rsatdi, bu ko'rsatkich aniqlash eksperimenti natijalariga nisbatan 8% ga oshdi. OTM rahbar kadrlarining 8 foizida past daraja aniqlandi, bu birlamchi ko'rsatkichdan 9 foizga past.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Pedagogik ta'lim sohasini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida» 2020 yil 27 fevraldagi PQ-4623-son qaroriga muvofiq Vazirlar Mahkamasi qaror asosan O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Pedagogik ta'lim sohasini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida» 2020 yil 27 fevraldagi PQ-4623-son qaroriga muvofiq Toshkent davlat pedagogika universitetining Shahrisabz filiali hamda Qarshi davlat universitetining pedagogika ta'lim sohasining bakalavriat ta'lim yo'nalishlari va magistratura mutaxassisliklari negizida Qarshi davlat universitetining Pedagogika instituti tashkil etilganligi sohadagi muhim strategik qaror sifatida yangi imkoniyatlarni ochib berdi.

Mamlakatda pedagogika fani bo'yicha erishilgan yutuqlarni, xorijiy mamlakatlar ta'lim muassasalarining tajribasini, shuningdek, ta'lim muassasalarining talab va ehtiyojlarini hisobga olgan holda tegishli bakalavriat ta'lim yo'nalishlari hamda magistratura mutaxassisliklari bo'yicha o'quv-metodik adabiyotlar hamda innovasion o'quv-me'yoriy va ta'lim resurslarini yaratish borasida institute rahbariyati tomonidan qator strategic qarorlar qabul qilinmoqda hamda forsayt texnologiyalari foydalanilmoqda. Respublika va xorijiy oliy ta'lim muassasalari hamkorlik qilinmoqda.

Boshqaruv jarayoni metodologiyasida qarorlarni qabul qilish funksiyalari xilma-xil bo'lib, ular asosan qarorlar bilan bog'liq: ishlab chiqarish, marketing, menejment, rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya, nazorat, hokimiyat taqsimoti, nizolarni hal qilish va boshqalar.

Menejer uzoq muddatli rejalashtirishda asosiy shaxs hisoblanadi. Agar bashorat qilish ilmiy tadqiqot ishi bo'lib, uning natijalarini kelajakning asosiy xususiyatlarini yorituvchi projektorga qiyoslash mumkin bo'lsa, rejalashtirish qaror qabul qilishning alohida shaklidir. Strategik rejalashtirish uchun nafaqat yuqorida aytib o'tilgan tayyorgarlik va qarorlarni qabul qilish usullaridan, balki qarorlar qabul qilishning zamonaviy nazariyasining butun arsenalidan ham foydalanish mumkin.

Har bir qaror muammosi o'ziga xos xususiyatlarga ega. Shu bilan birga, barcha muammolar uchun umumiy bo'lgan narsa bor: aniq bir boshlang'ich vaziyat, alternativ yechimlar, turli xil variantlarning ma'lum oqibatlari. Ushbu tarkibiy qismlar har qanday qarorlarni qabul qilish muammolarini tavsiflash uchun ishlatilishi mumkin.

**Strategik qaror** maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- Xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.
- Raqobat muhitini shakllantirish.
- Chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.
- Kichik va xususiy biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi.

### **Strategik qarorlar va ularni qabul qilish**

Strategik qarorlarning asosiy xususiyatlarini ko'rib chiqadigan bo'lsak, bularni quyidagicha ta'kidlash mumkin:

- 1) rahbariyat nuqtai nazarini aks ettiruvchi, bu tashkilotga o'xshash bo'lishi kerak;
- 2) Tashkilotga tashqi muhit bilan o'zaro munosabatlarni ta'minlashda yordam berish. (Tashkilot doimiy ravishda o'zgaruvchan muhit uchun o'rnatiladi.);
- 3) tashkilotning o'z mablag'larini hisobga olish va ishbilarmonlik faoliyati va resurslar o'rtasidagi aniq muvofiqlikni ta'minlash;
- 4) tashkilot tizimidagi katta o'zgarish g'oyasini o'z ichiga oladi;

5) juda murakkab, shu jumladan noaniqlikning turli darajalari; Ular tashkilot juda ishonchli ma'lumotlarga asoslangan bo'lajak voqealar haqida taxminlar bo'lishi kerak.

6) tashkilot rahbariyatiga keng qamrovli yondashuvni talab qilish; Muvaffaqiyatli strategik echimlar o'zlarining funktsional zonalarini tashqarisidagi menejerlarning ishini, shuningdek, boshqa menejerlar bilan maslahatlashuvlar bilan ta'minlaydi, bu esa tashkilotning istiqbolli faoliyati to'g'risida boshqa nuqtai nazarga ega bo'lishi mumkin;

7) uzoq ko'rish; Ular uzoq muddatli istiqbollarni anglatadi va uzoq muddatli ma'noga ega;

8) tashkilot ichidagi kompaniyadagi muhim ishtirokchilarning hisob-kitoblari va kutilayotgan ishlarga jalb qilingan; Ko'plab mualliflar tashkilotning strategiyasi munosabatlar va kompaniyada nufuzli ichki ishtirokchilarning fikrlarini aks ettirishiga ishonirishadi;

9) resurslar va operatsion faoliyatga jiddiy ta'sir ko'rsatish; Ular tashkilotning resurs bazasiga ta'sir qiladi va quyi darajadagi tashkiliy echimlarning to'liqlarini keltirib chiqaradi.

Taqdim etilgan xususiyatlar tezkor yechimlardan ancha aniq namoyon bo'ladi.

### **Strategik yechimlar bu boshqaruv yechimlari:**

Kelajak yo'naltirilgan va tezkor boshqarish qarorlarini qabul qilish uchun asos yaratdi;

Korxonaga ta'sir ko'rsatadigan nazoratsiz tashqi omillarni hisobga olgan holda, sezilarli darajada noaniqlik bilan bir-biriga bog'lanadi;

Muhim resurslarni jalb qilish bilan bog'liq va korxonaga uchun o'ta jiddiy, uzoq muddatli oqibatlarga olib kelishi mumkin.

### **Strategik qarorlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:**

Korxonani rekonstruktsiya qilish;

Innovatsiyalarni joriy etish (yangi mahsulotlar, yangi texnologiyalar);



Tashkiliy o'zgarishlar (korxonaning tashkiliy va huquqiy shakllari, ishlab chiqarish va boshqarishning tuzilishi, ishlab chiqarish va boshqarishning tuzilishi, tashkilot va ish haqining yangi shakllari, etkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan o'zaro ta'sir);

Yangi savdo bozorlariga kirish;

Sotib olish, birlashtirish korxonalari va boshqalar.

Strategik boshqaruv jurnali tadqiqotchilari [Strategic Management Journal] Din va Sharfman strategik qarorlarni quyidagicha ta'riflaydilar: katta resurslarni vada qilish orqali, pretsedentlarni o'rnatish va kamroq noto'g'ri tuzilgan qarorlar to'lqinlarini yaratish, odatiy bo'lmagan va murakkab, g'ayrioddiy va hamma narsani qamrab olishdir. Strategik qarorlar – bu yuqori boshqaruv mas'uliyatidir. Ular tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni aks ettiradi va uning muhiti va munosabatlarni qanday boshqarishini ko'rsatadi.

Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqib, strategik qarorlar har bir sohaning o'ziga alohida-alohida yondashilishi kerak. Bir sohada strategik qaror hisoblangan qaror boshqa sohada ham strategik jihatdan mos keladi degani emas. Masalan, qaror avtomobil sanoatida yangi mahsulotni (masalan, avtomobil) joriy etish strategik bo'lishi mumkin; qaysi zavodda yangi mahsulotni (masalan, bolalar o'yinchog'i) joriy etish to'g'risida qaror qabul qilinganda har yili yuzlab yangi o'yinchoqlar ishlab chiqaradi strategik bo'lmasligi mumkin. Yoki ta'lim sohasini oladigan bo'lsak, yangi o'quv qo'llanma ishlab chiqish mumkindir lekin u hammaga ham birdek foyda keltirmasligi, kerak bo'lmasligi mumkin.

Olimlar va rahbarlar tomonidan strategik qarorlar qabul qilish holatlari uzoq vaqtdan beri o'rganilib kelinmoqda. Strategik qarorlar qabul qilish bo'yicha tadqiqotlar ko'pincha ikki toifaga bo'lingan holda amalga oshiriladi "kontent tadqiqoti" va "jarayon tadqiqoti". "Kontent tadqiqoti"- tadqiqot portfelini boshqarish, diversifikatsiya, qo'shilish va firma strategiyalarini atrof-muhit bilan uyg'unlashtirish xususiyatlari kabi strategiya mazmuniga bog'liq masalalari bilan shug'ullanadi. "Jarayon tadqiqoti"- strategik qaror qabul qilishga ta'sir etuvchi omillar va strategik qarorlar qabul qilish jarayoni bilan bo'liq holatlarni tadqiq

etish bilan shug'ullanadi. Masalan, U menejerlar firmaning strategik mavqeiga qanday ta'sir qilishiga e'tiborni qaratadi, ular foydalanadigan strategik qaror qabul qilish jarayonini o'rganadi.

Strategik qarorlar qabul qilish uzoq muddatli maqsadlar va uzoq muddatli istiqbolga asoslangan yo'nalishni belgilash jarayonidir. Kompaniyangizning katta asosiy maqsadlarini aniqlab berish orqali siz qisqa muddatli rejalarinigizni ushbu chuqurroq va kengroq missiya bilan muvofiqlashtirish imkoniyatiga ega bo'lish - operatsiyalarinigizga aniqlik va izchillik berishdir.

Strategik qarorlarni qabul qilish kompaniyangizning, tashkilotingizning missiyasi va qarashlari - biznes sifatida mavjudligingiz sabablari haqida aniq tasavvurdan boshlanishi kerak. Sizning biznesingiz, amalga oshirmoqchi bo'lgan ishingiz ekologik yechimlarni taqdim etishga bag'ishlangan bo'lishi mumkin yoki siz imkon qadar ko'proq pul ishlashni xohlashingiz mumkin. Qanday bo'lmasin, agar siz uzoq muddatda nimani xohlayotganingizni bilsangiz, ushbu maqsad va tamoyillarni kundalik qarorlaringizga kiritish uchun yaxshiroq joylang. Missiyangizni va qarashlaringizni yozishdan boshlang. Ushbu bayonot sizning kompaniyangizni boshqarishda kundalik biznes qarorlaringizda foydalanadigan rasmiyatchilik darajasiga qarab, siz xohlagan darajada oddiy yoki murakkab bo'lishi mumkin. Agar sizning vazifangiz faqat bitta jumla bo'lsa ham - bu jumla haqida o'ylash va ifodalash harakati siz xohlagan narsangiz haqida yaxshiroq fikrni rivojlantirishga yordam beradi. Ushbu yozma bayonotga ega bo'lish, shuningdek, sizning xodimlaringizga va boshqa manfaatdor tomonlarga uzoq muddatli qarashlaringizni etkazish, ularni siz qabul qiladigan strategik qarorlar bilan bog'lash imkonini beradi.

Strategik qarorlar qabul qilish - bu qarorlarning o'zaro ta'sirini va ularning afzalliklarga erishish uchun tashkilotga ta'sirini tushunish jarayoni.

Noto'g'ri vaqtda qabul qilingan noto'g'ri qarorlar halokatli oqibatlarga olib kelishi mumkin. Boshqacha qilib aytganda, strategik fikrlashning kuchi to'g'ri qarorning kuchini to'g'ri vaqt bilan uyg'unlashtirishdadir.

## Strategik va operatsion qarorlar o'rtasidagi farqlar;

Strategik qarorlar	Operatsion yechimlar
Tabiatan uzoq muddatli	Tabiatan qisqa muddatli
Umuman korxonaga uchun amal qiladi	Korxonaning operatsion faoliyatiga e'tibor qaratadi
Yuqori noaniqlik va xavf sharoitida olingan ma'lumotlardan foydalaning	Aniqroq ko'rinadigan razvedkadan foydalaning
Natijani oldindan aytish qiyin	Natijani bashorat qilish osonroq

Strategik qarorlar qabul qilish faqat variantlarni taklif qilish, baholash va tanlashdan iborat emas. Bu jarayon beqaror tashqi muhit sharoitida amalga oshiriladi, bu esa ma'lum cheklolarni qo'yadi va rejalashtirishda qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi, bu esa xavf xavfini oshiradi. **Bouman** va **Ash** strategik rejalardagi kamchiliklarning paydo bo'lishini oldindan belgilab beruvchi qarorlar qabul qilishning murakkabligi uchun quyidagi fikrlarni ta'minlaydi:

- ko'pgina firmalar uchun tashqi muhitning dinamik tabiati korporativ rejalarni tezda qadrsizlantiradi, ular eng umumiy ma'noda tuzilgan hollar bundan mustasno;

- ichki va tashqi muhitni har tomonlama tahlil qilish yoki muqobil strategiyalarni har tomonlama o'rganish imkonini beradigan miqdor va sifatdagi axborotni hech qachon olish mumkin emas;

- qaror qabul qiluvchilar o'zaro bog'liq bo'lgan o'zgaruvchilarning juda cheklangan va soddalashtirilgan to'plamidan ko'proq narsani qamrab olishga qodir emaslar. Darhaqiqat, ular masalan, uni alohida boshqariladigan bo'laklarga bo'lish va keyin ularni ketma-ket ko'rib chiqish orqali muammoning murakkabligini ataylab soddalashtiradilar;

- tizimli rasmiylashtirilgan rejalashtirish tartib-qoidalari radikal "dissident", lekin potentsial samarali g'oyalar paydo bo'lishini istisno qilishi mumkin;

- tizimli rasmiylashtirilgan rejalashtirish tartib-qoidalari radikal "dissident",

lekin potentsial samarali g'oyalar paydo bo'lishini istisno qilishi mumkin;

- agar korporativ reja rejalashtiruvchilar tomonidan tuzilgan bo'lsa, chiziqli menejerlar (uni bajarishi kerak) ko'pincha ular ishtirok etmagan qarorlardan norozi bo'lishadi. Bundan tashqari, rejalashtirish bo'yicha xodimlar ko'pincha menejerlar qo'lidagi muhim ma'lumotlardan foydalana olmaydilar;

- yangi korporativ rejalashtirish jarayonini joriy qilishda ko'pincha muammolar paydo bo'ladi. Agar menejmentning bir nechta universal usullari (masalan, maqsadlar bo'yicha boshqarish, sifat doiralari, tafovutlar bo'yicha boshqarish) astoydil targ'ib etilsa, yangi rejalashtirish tizimini tayyorlashda, ehtimol, ikkala tizimni rivojlantirishga ham etarlicha e'tibor berilmaydi. tashkil etish va boshqaruv usullarini ishlab chiqish.

Ushbu mulohazalar hatto juda katta tashkilotlarda ham ushbu jarayon uchun mas'ul bo'lgan strategik rejalashtirishning maxsus rasmiy tartiblari va tuzilmalari mavjud emasligini tushuntirish uchun asos bo'lishi mumkin. Ba'zan korporatsiyalar strategik rejalashtirish chegaralarini belgilaydilar, chunki uni boshqaruv resurslarini tejash nuqtai nazaridan faoliyatning barcha sohalariga kengaytirish mantiqiy emas. Masalan, McDonald's o'zining marketingni rejalashtirish bo'yicha qo'llanmasida rasmiy rejalashtirish miqdori bozorni diversifikatsiya qilish darajasi va tashkilot hajmi bilan belgilanadi, deb ta'kidlaydi.

Bitta mahsulot bilan ishlaydigan kichik tashkilotlar kamroq rasmiy rejalashtirish usullaridan foydalanadilar va o'z bozorini ko'proq kengaytiradigan yirik tashkilotlar. Ko'p sonli notijorat, xayriya, munitsipal va boshqa shunga o'xshash tashkilotlar ehtiyoj sezmaydilar yoki rasmiy strategik rejalashtirish amaliyotiga ega emaslar. Ammo bu ular o'zlarining rivojlanish strategiyalarini o'ylamaydilar va ularni amalga oshirish yo'llarini ishlab chiqmaydilar, degani emas.

Ular ko'pincha vaziyatga qarab harakat qilishadi, tashqi muhitda mavjudligining o'ziga xos holatlari uchun maxsus usullarni ishlab chiqadilar, ya'ni. ushbu muayyan sharoitda tashkilot uchun eng mos deb hisoblangan usullar. Biroq, davlat tashkilotlarida, hatto yuqori ixtisoslashgan tashkilotlarda ham, yuqori darajada

rasmiylashtirilgan rejalashtirish tizimlari mavjud.

Strategik rejalashtirish va yillik byudjetlashtirish va prognozlash o'rtasidagi farqlarni ko'rib chiqing. Bular bir-biri bilan bog'liq bo'lsa-da, lekin sezilarli darajada farq qiladigan jarayonlar. Quyida ular orasidagi ba'zi farqlar keltirilgan.

Vaqt davri. Byudjetlashtirish va prognozlash odatda bir yil muddat bilan cheklanadi, strategik boshqaruv esa uzoqroq muddatda, odatda uch yildan o'n yilgacha ishlaydi.

Urg'u. Taxminiy rejalashtirish va prognozlash odatda aniq qisqa muddatli maqsadlarga erishish bilan bog'liq. Strategik menejment uzoq muddatli maqsadlarga ega bo'lgan strategiyalarni amalga oshirish bilan bog'liq.

Moliyaviy tafsilotlar. Byudjetni rejalashtirish va prognozlar juda ko'p moliyaviy tafsilotlarga ega va natijalarni oydan oyga taqqoslashni ta'minlaydi. Strategik rejalar taxminlarga qaraganda ancha kam tafsilotlarga ega.

Tashqi muhitning ta'siri. Strategik menejment ma'lum vaqt oralig'ida tashqi muhitning muhim tendentsiyalari va tashkilotning ularga munosabati bilan bog'liq.

Strategik rejalashtirishda qo'llaniladigan qarorlar qabul qilish usullari muammoli vaziyatlarni tahlil qilish, muqobil variantlarni tanlash, strategik maqsadlar va ularni amalga oshirishga yondashuvlarni ishlab chiqish va rejalashtirish bilan bog'liq bo'lib, odatda ekspert baholariga asoslanadi. Ekspert baholash jarayoni ham alohida mutaxassis (individual ekspert baholashlari), ham mutaxassislar jamoasi tomonidan, masalan, korxonalar rahbariyati, funktsional menejerlar guruhi yoki ekspertlar (guruh ekspertizalari) tomonidan amalga oshirilishi mumkin.

## **2-MAVZU. OLIY TA'LIM MUASSASASINING ISTIQBOLLI YO'NALISHLARINI ANIQLASH USULLARI VA TEXNOLOGIYALARI (2 soat)**

Bugungi kunda Forsayt markazlarini tashkil etish va boshkarish mexanizmlari rivozhlangan horiji davlatlarning ilgor tazhribasi asosida urganildi. Xorijiy forsayt markazlarga istiqbolli yosh bitiruvchilarni magistratura va doktoranturaga muntazam yuborish orqali institutning ilmiy-pedagogik salohiyatini oshirib borish imkoniyati oshadi.

Foresight markazning asosiy maqsadi mamlakatga yukori darazada izhtimoiy-iktisodiy foyda keltirishi mumkin bo'lgan ilmiy tadqiqot va yangi texnologiyalarning strategist yo'nalishlarini anik lashda fan, Technology, iqtisodiyot hamiyat zhamning uzoq muddat davomida whether istiqbollarni boshqarishga qaratilgan mukhim tizimni olishdan iborat.

Birinчилardan bulib foresight methodology sidan AKS, Buyuk Britain, Germany, Japan va Australia davlatlarida foidalan tanlovi. Xozirgi kunda foresightdan 35 dan ortik rivozhlangan mamlakatlar (1-ilova) keng foydalanishmoqda.

Britaniya, Germaniya, Vengriya, Fransiya va Spainada Forsayt hukumat, Shvetsiya va Portugaliya kabi davlatlarda esa ishbilarmon doiralar tashabbusi bilan Buyuk amalga oshirish. Bugungi kunda Forsayt Buyuk Britanniada eng ko'p qo'shiq. Bu tazhribadan hozirgi kunda Janubiy Africa, Czech Republic, Polsha, Turkeya, BAA, Qatar va boshka kuplab rivozhlangan mamlakatlar foydalanib kelmoqda.

Forsayt barcha sogalarda tugri qo'yilgan qadam sifatida kelajakni oldindan kurish texnologiyasi sigalandi. Misol sifatida, Japanda Tokyo technology institute tomonidan 9 ta milliy forsaytlar asosida mamlakat uchun bir qator muvaffakiyatli strategiyalar amalga oshirildi.

Hitoida hhar bir soha bo'yicha har yili o'n minglab oliy talim professor-o'qituvchilari, hodimlari va talabalari milliy milliysytlarda ishtirok etadi. Natizhad, 2021 yil yakunlariga kwra, Forsayt markazlarida amalga oshirilgan ilmiy

tadqiqotlar Xitoy iqtisodiyotiga 2 milliard dollardan ortiq daromad keltirgan.

Shuningdek, Evropa Ittifoqi davlatlari, Kanada, Argentina, Kolumbiya, Janubiy Afrika, Braziliya, AQSh, Rossiya Federasiyasi kabi davlatlarda har yili forsaytga bag'ishlangan xalqaro konferensiyalar o'tkaziladi, ixtisoslashtirilgan jurnallar nashr etiladi, forsayt platformalari ishga tushiriladi.

Dunyoda forsayt loyihalarning natijalari asosida ilmni tijorat-lashtirishga, u orqali daromad topishga erishilmoqda. Jumla dan, Evro-pa Ittifoqi davlatlari forsaytdan 35 mlrd. evro foyda topgan bo'lsa, Vengriyaning birgalikdagi oxirgi forsayt loyihasi 3,1 mln. evro, Eron-ga esa 2,5 mln. AQSh dollariga yaqin daromad keltirgan.

Bugungi kunda AQShning Garvard, Buyuk Britaniyaning Oksford, Manchester, Germaniyaning Geydelberg, Chexiyaning Karlov, Niderlandiya-ning Utrext va shu kabi boshqa nufuzli universitetlarda amalga oshirilgan forsayt texnologiyalari ta'lim, sog'liqni saqlash, harbiy va ijtimoiy sohalarda keng qo'llaniladi.

Rossiya Federasiyasining oliy ta'lim muassasalari ham mamlakat ilmiy-texnologik rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini aniqlash-da forsaytdan unumli foydalanmoqda. Xususan, so'nggi 10 yilda oliy ta'lim muassasalari huzurida ilg'or forsayt markazlari tashkil etil-di. Bular sirasiga Moskva Fizika-texnika institutining "Nanosistemalar sanoati" yo'nalishi, Lomonosov nomidagi Moskva Davlat universitetining "Tabiatni oqilona boshqarish" yo'nalishi, Milliy tadqiqot yadro universitetining "Energiya samaradorligi va energiyani tejash", shuningdek, boshqa yo'nalishlar buyicha tadqiqot olib borayotgan tashkilotlar kiradi.

Ushbu markazlarning faoliyati ta'lim, ilmiy tadqiqot va boshqa sohalarda keng miqyosda ijobiy natija bermoqda.

Forsayt tadqiqotlari natijalariga asoslangan yana bir nufuzli universitet – Singularity University (AQSh) bo'lib, u Amerika aero-kos-mik tadqiqotlar agentligi (NASA), Google, E-planet Ventures, Autodesk, Sisco, Kauffman Foundation va Nokia kabi transmilliy korporasiyalar loyihalarining rivojiga o'z hissasini qo'shgan.

AQShda forsayt texnologiyalarining tashkiliy-institusional asoslarini rivojlantirishga jiddiy e'tibor qaratilmoqda. Masalan, nano-texnologiyalar muammolarini o'rganish uchun maxsus Forsayt in-stituti tashkil etildi. Mazkur tuzilma doirasida nanotexnologiyalar-dan unumli foydalanishning ayrim yo'nalishlari uchun yo'l xaritalari ishlab chiqilib, unda belgilangan vazifalar natijalari davlat byudje-tiga ko'p miqdorda foyda keltirmoqda.

Xitoy, Avstriya, Shvesiya, Finlandiya, Janubiy Afrika, Janubiy Koreya, Yaponiya, Polsha, Italiya, Bolgariya kabi davlatlarning tajri-balariga asoslangan holda, O'zbekistonda forsaytdan foydalanish natijasida milliy, xorijiy yirik kompaniyalar va oliy ta'lim mu-assasalari o'rtasida hamkorlikni yo'lga qo'yishda "Universitet 3.0" va "Universitet 4.0" modelarini rivojlantirish orqali integrasiyalashuv jarayonini yanada kuchaytirish mumkin. O'zbekistonda forsayt texnologiyalar orqali rivojlanishi va natijalar berishi kutilayotgan muhim sohalar bo'yicha ma'lumotlar tahlil qilish maqsadga muvofiq.

Tahlil natijalari shuni ko'rsatmoqdaki, oliy ta'lim sohasida ham forsayt texnologiyalaridan kengroq foydalanish, buning uchun muayyan bilim sohalarini bo'yicha faoliyat olib borayotgan etakchi oliy ta'lim muassasalari huzurida forsayt markazlari tashkil etilishi, ularning faoliyati Markaz orqali muvofiqlashtirilishi oliy ta'lim sohasidagi strategik yo'nalishlarni aniqlashga imkon beradi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, forsayt markazlarini tashkil etish zarurligini nazarda tutgan holda, yuqori natijalarga erishishda quyi-dagi mexanizmlardan foydalanish taklif etiladi:

1. Kelgusida ilm-fan va ishlab chiqarish tarmoqlarida yutuq va kamchiliklarni to'g'ri baholash, istiqbolli yo'nalishlarni aniqlash maqsadida "Oliy ta'limni rivojlantirish tadqiqotlari va ilg'or texnologiyalar-ni tatbiq etish markazi" huzurida markazlashgan forsayt ofisi hamda barcha oliy ta'lim muassasalarida uning bo'limlarini tashkil etish maqsadga muvofiq.

2. O'zbek, rus va ingliz tillarida "Foresight Uzbekistan" nomli veb-plat formani yaratish, uni tegishli kontentlar bilan to'ldirish, omma-lashtirish ishlarini tashkil etish zarur.



3. Forsayt texnologiyalari bo'yicha yangi ta'lim yo'nalishlari va mutaxassisliklar faoliyatini yo'lga qo'yish, shuningdek, ilmiy izlanishlar sohasida ham mazkur yo'nalishga istiqbolli soha sifatida e'tiborni kuchaytirish lozim.

4. Forsayt texnologiyalari bo'yicha yangi va zamonaviy g'oyalarni to'p-lash va innovasion texnologiyalar katalogini loyihalash, muhim yo'nalishlar kesimida korxonalar bilan hamkorlikni o'rnatish, ilg'or sohalarni davlat darajasida qo'llab-quvvatlashda imtiyozlar berish tizimi joriy etilishi maqsadga muvofiq.

5. Forsayt markazlarida olimlar, ish beruvchi va investorlar o'rtasida uchrashuvlarni (yarmarkalar, biznes-trening uchrashuvlari va tematik konferensiyalarni) tashkil etish, shuningdek, konsalting xizmatlarini taklif etish va innovasion yo'nalishdagi korxonalar ma'lumotlar bazasini shakllantirish zarur.

6. Oliy ta'lim muassasalarida olib borilayotgan ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqarish rivojlanishini forsayt texnologiyalari orqali rejalashtirish maqsadga muvofiq.

Hozirgi davrda umumiy qabul qilingan o'qitish texnologiyalari bilan bir qatorda ko'pchilik uchun yangi bo'lgan forsayt texnologiyasi faol rivojlanmoqda va qo'llanilmoqda. Ingliz tilidan tarjima qilingan forsayt (foresight) tushunchasi, oldindan ko'ra bilish, prognoz qilish degan ma'noni anglatadi; forsayt texnologiyasi esa ishtirokchilar va mutaxassislarning birgalikdagi fikrlash, muhokama qilish kabi kelajakni belgilashga qaratilgan turli harakatlar orqali kelajakni oldindan (maqsadli, kerakli va istalgan ko'rinishda) tasavvur qilishni (imidjini yaratishni) va uni qanday amalga oshirishni o'z ichiga oladi

Demak, —Forsayt — bu texnologiya sifatida barcha sohalardagi malakali mutaxassislarga o'z sohasining hozirgi holati, muammolari, yutuqlari va istiqbolini tahlili natijasida sohani innovasion rivojlantirishning eng muhim yo'nalishlarini aniqlash, baholash va soha kelajagi uchun qaysi variant eng maqbul ekanligi haqida umumiy fikrni shakllantirishga, ya'ni o'z kasbiy faoliyatining kelajagiga qarashga imkon beradi.

Shuni tushunish kerakki, forsayt tom ma'noda prognoz qilish yoki ssenariy yozish emas. Prognozlar odatda mutaxassislardan tomonidan oddiy matematik

ekstrapolyasiyadan tortib murakkab matematik modellargacha bo'lgan turli usullarga asoslangan holda yoziladi.

Forsayt texnologiyasining prognozlashdan farqi shundaki, u mutlaqo hamma uchun ochiq va kelajak tasavvurini yaratishda ishtirokchilarga cheklovlar qo'ymaydi. Shu bilan birga, forsayt loyiha usulidan ham farq qiladi. Loyihani yaratish nafaqat maqsadni belgilash, balki unga erishish yo'llarini ham o'z ichiga oladi. Forsayt – bu ishtirokchilarning ijodiy salohiyatini cheklamaydigan texnologiya. Bu shuni anglatadiki, forsaytda davra ishtirokchilarini jalb qiladigan g'oyalarni muxokama qilish natijasi sifatida uzoq vaqt davomida soha kelajagiga ta'sir qiluvchi omillar belgilanadi, ya'ni sohaning rivojlanish konsepsiyasi yaratiladi. Bunday davra suhbatlari ko'proq g'oyalarni ishlab chiqish, birgalikdagi echimlarni topish imkonini beradi, bu esa o'z navbatida forsayt ishtirokchilarining shaxsiy strategiyalarini takomillashtirish va rivojlantirishga yordam beradi.

Shunday qilib, forsaytning maqsadi – mumkin bo'lgan kelajakni tasavvur qilish, kelajakning istalgan qiyofasini yaratish va unga erishish strategiyasini aniqlashdir.

Forsaytning ushbu xususiyatlari forsayt texnologiyasini o'quv jarayoniga muammosiz integrasiya qilish imkonini beradi. Forsayt mashg'ulotlar auditoriyada ham, auditoriyadan tashqarida ham o'tkazilishi mumkin. Ta'limda forsayt faoliyat forsayt texnologiyasi asosida guruhlarda ishlash bo'lib, bunda talabalar o'zlarining ijodiy imkoniyatlarini ochib beradigan kelajak tasavvurlarini taklif qilishadi. Ayniqsa talabalarning mustaqil ishlashi jarayonini forsayt faoliyat tarzida tashkil qilish ularning ijodiy ishlash va ijodiy mustaqil fikrlash kabi kreativ kompetensiyalarini rivojlanishiga olib keladi.

Ijodiy fikrlash erkinligini berish va cheklovlar qo'yimaslik orqali kreativligi yuqori bo'lmagan talabalarni ijodiy jarayonga jalb qilish mumkin [5]. Bu esa talabalarda nafaqat kelajak obrazini yaratish, balki munozara qilishning mumkin bo'lgan barcha kommunikativ usullaridan foydalangan holda ushbu obrazning optimal timsolini topish hamda uni hayotga tadbiiq etishda muhimdir.

Yuqorida keltirilgan fikrlar talabalarda soha kelajagini maqsadli ko'rinishda

tasavvur qila olish qobiliyati, ya'ni forsayt kompetensiya mavjudligini va uni ta'lim muassasasidagi o'qitish jarayonida shakllantirishni talab qiladi. Bizning fikrimizcha talabning Forsayt kompetensiyasi – bu tanlagan sohasi bo'yicha o'zlashtirayotgan bilim, malaka va ko'nikmalar asosida o'z sohasining hozirgi holatini va muammolarini tahlil qila olgan holda uning kelajak istiqbolini tasavvur qilish hamda unga erishish uchun uzoq muddatli harakatlar dasturini ishlab chiqish, ya'ni forsayt faoliyat yuritish qobiliyatidir.

Forsayt faoliyatni jamoatchilik va mutaxassislar muhokamasi tarzida yuritib umumiy fikrga kelish natijasida mamlakatimizda olib borilayotgan islohatlarni amalga oshiruvchi —Harakatlar strategiyasill, —Taraqqiyot strategiyasill, —Oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasill kabi xujjatlar yaratildi, ko'plab sohalarni kelajak rivojini tasvirlovchi —yo'l xaritalaril ishlab chiqildi va amalga oshirilmoqda.

Demak forsayt – bu ishlab chiqilgan bir martalik hujjat emas: bu ishtirokchilarning birgalikdagi ishiga asoslangan 5,10,15 yil yoki undan ko'proq vaqtda sodir bo'ladigan kelajakka nazar bo'lib bu davomli jarayondir. Aytaylik, biz keyingi 30 yil uchun tasavvurni chizdik. Keyin biz yo'l xaritasini tuzamiz, qanday qarorlar qabul qilishni, resurslarni qayerga jamlashni rejalashtiramiz.

Ammo ko'plab istiqbolli va qiziqarli loyihalar yillar va hatto o'nlab yillar davomida ishlatilmay kelinmoqda. Buning sababi, resurslar har doim cheklanganligidir va tanlanishi kerakligidir. Ilgari rejalar va loyihalar davlat tomonidan belgilangan bo'lsa, hozirgi sharoitda jamiyatda, sohada yoki biznesda ham tanlanishi mumkin. Shuning uchun forsayt orqali ya'ni kelajakni yorituvchi harakatlar orqali bunday jarayonni to'g'ri yo'nalishga yo'naltirish juda muhim, chunki ertangi kun bugundan boshlanadi.

Bugungi kunda O'zbekiston Respublikasi innovatsion rivojlanish vazirligi oliy ta'lim vazirligi bilan hamkorlikda mamlakatimizdagi oliy ta'lim muassasalarida kelajak sohaslarini tahlil qilib beruvchi tahlil – —Forsayt markazlari ochish ustida ish olib bormoqdalar. Forsayt faoliyatga O'zbekiston Respublikasi innovatsion rivojlanish vazirligi, ilmiy – texnik va marketing tadqiqotlari markazi,

Toshkent axborot texnologiyalari universiteti huzuridagi axborot-kommunikatsiya texnologiyalari ilmiy-innovatsion markazi hamkorligida mamlakatimizda axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining ilmiy asoslari va muammolariga bag'ishlab o'tkazilgan forsaytni misol qilib keltirish mumkin.

Xulosa sifatida shuni aytish mumkinki, hozirgi zamon mutaxassislarining asosiy kompetensiyalaridan biri kelajakni ko'ra bilish, ya'ni forsayt faoliyat yuritish qobiliyatidir. Soha kelajagi mutaxassisning kasbiy professional xarakterlariga bog'liqdir, ammo kelajak o'zgaruvchan, uni o'zlashtirish, o'zgartirish va takomillashtirish mumkin. Bularning bari mutaxassis forsaytni qanchalik o'zlashtirib olganligiga bog'liq.

Chunki bu faoliyat vaziyatga qarab shaxsda o'z sohasini rivojlantirish va takomillashtirishga qodir ijodiy yondashuvlarni va usullarni ishlab chiqish qobiliyatlarini rivojlantiradi. Shu sababli, zamonaviy ta'limda —forsayt texnologiyasini qo'llash – forsayt faoliyatda faol ishtirok etuvchi, forsayt kompetentligi yuqori, o'z sohasining malakali mutaxassislarini tayyorlashda muhim ahamiyatga egadir.

Forsayt markazlari – Ilm-fanni ravnaq topishini ta'minlash, ilmiy tadqiqotlar samaradorligini oshirish, ilmiy tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy etish tizimida faoliyat olib boradigan tadqiqotchilar uyushmasi (Center for Technology Foresight), faoliyatni ob'ektiv baholash texnologiyasi asosida prognozlash;

Forsayt markazlari – taniqli olim (yoki olimlar guruhi) rahbarlik qiladigan, ilmiy tadqiqotlarning muayyan sohasida erishilgan yutuqlari bilan ajralib turadigan, ilmiy-tadqiqot muammolari bo'yicha yutuqlarga erishgan, ayni zamonda, uzoq kelajakka mo'ljallangan ilmiy tadqiqotlar samaradorligini oshirish, natijalarini amaliyotga joriy etish tizimida faoliyat olib boradigan tadqiqotchilar uyushmasi.

Oliy ta'lim muassasalari qoshidagi Forsayt markazlari muayyan sohada erishilgan yutuqlarni tahlil qilib turadigan, ta'lim-tarbiya, kasbiy ta'lim va ilmiy-tadqiqot bo'yicha uzoq kelajakka mo'ljallangan ta'limiy va ilmiy ishlar samaradorligini oshirish, natijalarini amaliyotga joriy etish tizimida faoliyat olib

boradigan, strategik tizim asosida yuqori malakali kadrlarni tayyorlash jarayoni ishtirokchilari bo'lgan pedagoglar yoki muayyan sohaning etuk mutaxassislari jamoasi.

Forsayt markazi faoliyatining maqsadi – hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi bo'yicha zarur bilimlar nazariyasi va ularni amaliyotga tatbiq etish bo'yicha ilmiy-metodik ishlanmalar yaratish, ular asosida oliy ta'lim muassasalarining ilmiy potensialini rivojlantirish, oliy ta'lim muassasalaridagi avlodlar almashinuvi tizimlilikini ta'minlash, professor-o'qituvchilar, ilmiy xodimlar, doktorantlar, iqtidorli talabalar, tadqiqotchi-mutaxassislarning kasbiy rivojlanishini faollashtirish, ilmiy faoliyatlarni birlashtirish hamda kelajakda ilmiy-tadqiqot ishlari bilan shug'ullanuvchijamoa vorislarini tayyorlashdan iborat.

Forsayt markazlari faoliyatining vazifalarini quyidagicha belgilash mumkin:

Forsayt markazi a'zolari (professor-o'qituvchilar, ilmiy xodimlar, doktorantlar, mustaqil tadqiqotchilar, iqtidorli talabalar) ning uzoq muddatli rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqish va ularni ro'yobga chiqarish;

O'zbekiston Respublikasida ilm-fan, ijtimoiy-iqtisodiy va ta'lim taraqqiyoti, sanoat ishlab chiqarish sohasidagi muammolarni monitoring va tahlil qilish;

doktorant, mustaqil tadqiqotchi va iqtidorli talabalarning potensialidan maksimal darajada foydalanish, zamonaviy metodologik yondashuvlar, yangi informasion texnika va texnologiyalarni innovasion rivojlantirish;

oliy ta'lim muassasalararo o'zaro aloqalarni va uzoq muddatli xalqaro hamkorlikni tashkil etish, yo'lga qo'yish;

milliy va xorijiy mashhur olimlar, fan arboblari va ijtimoiy-iqtisodiy sohaning etuk mutaxassislari bilan hamkorlikda ish olib borishni tashkil etish;

ijtimoiy-iqtisodiy, ilm-fan va ta'lim-tarbiya sohasidagi dolzarb muammolar bo'yicha kelajak ilmiy-tadqiqot loyihalarini amalga oshirish;

oliy ta'lim muassasasining tadqiqot yo'nalishlari bo'yicha tadbir (konferensiyalar, davra suhbatlari, seksiyalar, simpoziumlar va boshqalar)larni tashkil etish;

Forsayt markazi a'zolari tomonidan amalga oshirilgan tadqiqot

natijalarini ilmiy va pedagogik amaliyotga joriy etish;

oliy ta'lim muassasasi joylashgan hududlarining ijtimoiy-iqtisodiy sohalarini rivojlantirishga yo'naltirilgan kelajak tadqiqot loyihalarini ishlab chiqish hamda uni amalga oshirish choralari ko'rish;

hududiy ishlab chiqarish korxonalari va tegishli muassasalarni jalb etgan holda ilm-fan va texnika yutuqlarini kadrlar tayyorlash tizimining iqtisodiyot ehtiyojlariga moslashuvchanligini ta'minlash asosida ta'lim tizimini rivojlantirish;

tarmoq va mintaqaviy iqtisodiyot ssenariylari bo'yicha takliflar ishlab chiqish va innovasion faoliyat rivojini prognozlashtirish tizimining alohida bo'g'ini sifatida hamda oliy ta'lim muassasasining ichki va tashqi muhitini ilmiy-texnologik prognozlashtirishni ta'minlash, ularning texnologik, innovasion muhitini va ustuvor innovasion yo'nalishlarini rivojlantirish;

oliy ta'lim muassasalarining ta'lim jarayoniga daxldor tadqiqotlar markazi ITI lari natijalarini joriy etish bo'yicha hamkorlik faoliyatini tashkil etish kabilar.

Forsayt markazlarida innovasion tendensiyalar uzluksizlik bilan rejalashtirilib, kerak bo'lgan muntazam jarayon sifatida tashkil etiladi. Odatda, uzoq muddatli prognozlar (masalan, 1971 yildan boshlab har 5 yilda amalga oshiriladigan uzoq muddatli Yapon prognozi kabi), ba'zi hollarda tadqiqotlar bir-biriga bog'liq bo'lgan vazifalarni hal etishga qaratilgan o'zaro bog'liq loyihalar ketma-ketligi sifatida olib boriladi.

Texnologiyalar va innovasiyalarni va jamiyatni rivojlantirishning uzoq muddatli istiqbollari izchil kuzatib boradi.

Forsayt (foresight) markazlarida an'anaviy prognozlarga qaraganda ancha keng qamrovli yondashuvli prognozlar, jumladan:.

Birinchiidan, prognozlar, qoida tariqasida, tor doiradagi mutaxassislar tomonidan yaratiladi va aksariyat hollarda kam nazoratli hodisalarning bashoratlari bilan bog'liq ilm-fan va texnika taraqqiyoti bilan bog'liq innovasion rivojlanishning mumkin bo'lgan istiqbollari baho berish, muayyan mablag'larni investisiyalash va tizimli ishlarni tashkil qilish, iqtisodiyot va jamiyat uchun mumkin bo'lgan ta'sirlar orqali erishish mumkin bo'lgan texnologik ufqlarni

belgilab beradi.

Ikkinchidan, Forsayt har doim faoliyatning barcha sohalaridagi ko'plab mutaxassislarning ma'lum darajada oldindan rejalashtirilgan loyiha mavzusiga aloqadorligini (ba'zida qizg'in ravishda mutaxassislarning o'zaro muloqotlari orqali) va ba'zan aholi guruhlari (jamoat tashkilotlari, aholi, yoshlar va boshqalar) loyihalarda muhokama qilinib muammolarni hal qilish takliflari ishlab chiqiladi.

Forsaytning an'anaviy prognozlardan uchinchi asosiy farqi shundaki, tanlangan strategik yo'nal ishlarni taxmin qilish uchun amaliy choralar ishlab chiqiladi.

O'zbekiston Respublikasida oliy ta'lim muassasalari negizida Forsayt markazlari faoliyatini yo'lga qo'yish, ilmiy tadqiqotlar samaradorligini oshirish, ilg'or texnologiyalar va innovasion o'qitish metodlaridan keng foydalanish asosida ta'lim jarayonini, o'quv rejalari va fan dasturlarini takomillashtirish hamda sifatini oshirib borish, ilg'or o'qitish shakllari, usullari va axborot-kommunika-siya texnologiyalari vositalarini joriy etishga ilmiy-metodik ko'maklashish, O'zbekiston Respublikasida Oliy va o'rta maxsus ta'lim ta'limni rivojlantirish tadqiqotlari va ilg'or texnologiyalarni tatbiq etish imkonini beradi.

Nazariya va amaliyotda bajarilishi kerak bo'lgan qarorlarning bajarilishini tashkil etish tamoyillari ishlab chiqilgan. Avvalo, rahbar umumiy harakat dasturini aniq ijrochilar uchun alohida bo'limlarga (guruh vazifalariga) ajratadi. Keyin qarorning bajarilishini tashkil etish jarayoni o'zaro bog'liq bo'lgan uchta bosqichni o'z ichiga oladi:

- vazifalarni ijrochilar ongiga yetkazish;
- topshiriqni bajarish uchun ijrochilarni tayyorlash;
- ijrochilarni uni vijdonan bajarishga undash.

Vazifalarni yetkazishda ular ijrochilarda aniq tasavvurga ega bo'lishini ta'minlashga intiladi: nima, qachon, qanday, qanday sharoitda, qanday kuch va vositalar bilan, qaysi sanada, qanday miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari bilan bajarilishi kerak.

Vazifani yaxshiroq idrok etish uchun birinchi navbatda jamoa oldida turgan

muammoni hal qilishning umumiy g'oyasi tushuntiriladi. Uni chuqur va aniq tushunish individual vazifani o'zlashtirishning dastlabki shartidir. Keyingi bosqichda har bir vazifaning umumiy ishdagi o'rni, boshqa vazifalar bilan aloqasi ko'rsatiladi. Nihoyat, maqsad tushuntiriladi, ya'ni ishning kutilayotgan natijasi, bajarish muddati, natijalarni baholash mezonlari ko'rsatiladi. Mumkin bo'lgan qiyinchiliklar, ularni bartaraf etish yo'llari, mehnatni muhofaza qilish qoidalariga alohida e'tibor beriladi.

Ijrochiga topshiriqlarni yetkazish uchun turli shakl va usullar qo'llaniladi: yig'ilishlar va yig'ilishlar, suhbatlar, ko'rsatmalar, ijro namunalarini ko'rsatish, hujjatlarni o'rganish va boshqalar.

Yig'ilishlar va konferensiyalarda hisobot odatda qaror qabul qilgan boshliq tomonidan tuziladi, ammo bu har doim ham tavsiya etilmaydi. Qaror nomidan e'lon qilingan boshliqning vakolati qarorni amalga oshirish yo'llarini erkin muhokama qilish uchun o'ziga xos psixologik to'siq yaratadi. Xabarni ijrochilar yetarlicha hurmat bilan munosabatda bo'lgan shaxs mutaxassis sifatida qilsa yaxshi bo'ladi, garchi u ularning boshlig'i ham, qaror muallifi ham emas.

Qaror muallifi qanday shaklda bo'lishidan qat'i nazar, muhokamaga aralashmagani ma'qul. Muhokama qanchalik keskin bo'lsa, bo'ysunuvchilarning shubhalari, muallif oldindan ko'ra bilmaydigan "tuzoqlar" shunchalik yaxshi bo'ladi. Munozara materiallari sinchkovlik bilan tahlil qilinadi, ba'zida ular so'zlagan raqiblarning bir qismi bilan suhbat o'tkazadilar.

To'liq fikr-mulohazalarni eshitgandan so'ng, muhokama natijalarini inobatga olgan holda, harakat dasturining bayonoti bilan rahbar bilan gaplashish tavsiya etiladi. Bunday holda, e'tiborga olingan sharhlarga e'tibor qaratish lozim.

Suhbatning maqsadi - pudratchining bo'lajak ish haqidagi fikrini aniqlashtirish, uning e'tirozlari va shubhalari sabablarini tushunish, barcha savollarga javob berish, vazifani va uni hal qilish usullarini tushunish chuqurligini tekshirish. Avvalo, unga bo'ysunuvchi bilan psixologik aloqa o'rnatish, uning fikrini erkin, to'sqinliksiz ifodalash uchun sharoit yaratish kerak. Aloqa o'rnatishga quyidagilar yordam beradi: rahbarning bo'ysunuvchining shubhalariga xayrixoh



munosabatda bo'lishi, unga to'liq ishonch bildirishi, vazifani tushunmaganligi yoki uni bajarishni istamasligi uchun haqoratlarni rad etish, faqat ish tomoniga e'tibor qaratish.

Brifing amaliy ish boshlanishi arafasida o'tkaziladi. Menejer bo'ysunuvchi uchun ishni bajarish jarayonini oldindan o'ylaydi. Brifing davrida u qaysi ketma-ketlikda va qanday qilib xodim topshiriqni bajarish niyatida ekanligini qayta aytib berish yoki yozishni taklif qilishi mumkin. Ko'pincha, ishlashning kamchiliklari ko'rsatmalarga yetarlicha baho bermaslik bilan bog'liq. Biroq, bunga e'tibor bermaslik ham, uni juda batafsil tushuntirish ham yomon. Ikkinchisi yanada xavflidir, chunki ijrochi unga qo'yiladigan talablarda chalkashib ketadi.

Ko'rsatma berishda umumiy qoida: eng kerakli narsalarni aytib bering, ularsiz ishni boshlash mumkin emas. Qolgan ma'lumotlar qo'shimcha yo'riqnomalar yordamida tegishli turdagi ish yondashuvlari uchun oxirgi muddat sifatida xabar qilinishi kerak.

Muammoni etkazish usuli sifatida ishlash misollarini ko'rsatish og'zaki tushuntirishlar yetarli darajada samarali bo'lmaganda qo'llaniladi. Ushbu usulni amalga oshirish shakllari har xil:

- ✓ Tajribali odamning ishini kuzatish;
- ✓ Kino, biznes o'yinlari, o'yinning video yozuvi;
- ✓ Qayta yozish bilan videoyozuvni muhokama qilish biznes muhitini yaratadi;
- ✓ Treninglar, mashqlar.

Hujjatlarni o'rganish muammoni tugatishning asosiy usullaridan biridir. Bu unchalik oddiy emas. Hujjat mazmunini idrok etish va uzatishning to'g'riligi ko'plab omillarga bog'liq: u qanday tuzilganligi, qanday kontekstda taqdim etilganligi, xodimning farovonligi va boshqalar.

Barcha boshqaruv funksiyalari orasida qaror qabul qilish funksiyasi alohida o'rin tutadi. Qaror qabul qilishda birinchi qadam muammoni aniqlashdir. Keyin maqsad shakllantiriladi. Maqsadni bilish, o'z navbatida, vazifani aniqlashtirish va shakllantirish imkonini beradi. Xalqaro boshqaruv texnologiyasi boshqaruv qarorini uch bosqichdan iborat jarayon sifatida qaraydi: qarorni tayyorlash; qaror

qabul qilish; yechimni amalga oshirish.

Boshqaruv qarorini tayyorlash bosqichida vaziyatni mikro va makro darajada iqtisodiy tahlil qilish amalga oshiriladi, shu jumladan axborotni izlash, to'plash va qayta ishlash, shuningdek, hal qilinishi kerak bo'lgan muammolar aniqlanadi va shakllantiriladi.

**Gregori Hamel** tomonidan keltirilgan ma'lumotlarni tahlil qiladigan bo'lsak, Biznesni boshlash va yuritishning eng asosiy jihatlaridan biri kompaniyaning umumiy missiyasi va maqsadlarini ifodalashdir. Strategik rejalashtirish - bu missiyani, maqsadlarni yaratish, keyin esa missiyani bajarish va maqsadlarga erishish uchun strategiyalarni yaratish va amalga oshirish jarayoni. Biznes rahbarlari ko'pincha strategik rejalashtirish qarorlarini qabul qilishda yordam berish uchun turli xil vositalar va usullardan foydalanadilar.

Bozor tadqiqoti

Foyda va xarajatlarni tahlil qilish.

SWOT tahlili

Texnik-iqtisodiy asoslash

Rahbar, go'yo, har bir individual vazifani "yo'qotadi", o'zini tegishli sharoitlarda ijrochining o'rniga qo'yadi. Muammoning mohiyatini, ko'lamini yoki mazmunini aniqlashdagi xatolar butun yechimning samaradorligini pasaytiradi. Buning oldini olish uchun siz quyidagi qoidalarga amal qilishingiz kerak:

Har bir topshiriqning ijrochining ishbilarmonlik va psixologik xususiyatlariga muvofiqligini ta'minlash. Xodimning kasbiy mahoratini (uning maxsus bilimlari, ko'nikmalari, bunday ishlarni bajarish tajribasi) hisobga olish kerak. Vazifa, shuningdek, shaxsiyat temperamentining xususiyatlari bilan bog'liq. Ma'lumki, flegmatik odamlar tezda qayta qurishni talab qiladigan ishlashni qiyinlashtiradi, xolerik odamlar bunga ko'proq mos keladi. Temperament har qanday yangi vazifani idrok etishga ham ta'sir qiladi.

Vazifalarni taqsimlash kollektivistik tuyg'ularni rag'batlantirishi kerak (masalan, tajribali ishchilar jamoaning boshqa a'zolari toifasini saqlab qolish yoki kamaytirish orqali daromad olishlari istisno qilinadi; mehnat ishtiroki

koefitsientini o'zgarimas adolatli belgilash va boshqalar).

Umumiy vazifani bajaruvchilarning o'zaro ishonchi. Jamoa a'zosi ishning umumiy natijalariga salbiy ta'sir ko'rsatadigan noto'g'ri xatti-harakatlarga yo'l qo'ymasligiga ishonch bo'lishi kerak. Har bir inson boshqalarning to'liq fidoyilik va yuqori sifat bilan ishlashi mumkinligiga ishonch hosil qiladi. Jamoa a'zolarining ish motivlarining taxminiy bir xilligi muhimdir. Bunga katta tarbiyaviy va tashkiliy ishlar natijasida erishilmoqda.

O'zaro xavfsizlik tarmog'i va birgalikda ishlaydigan odamlarning o'zaro yordami. Yechim - bu yaxlit dizayn bo'lib, uning turli ijrochilar uchun qismlarga bo'linishi mumkin bo'lgan xarajatlar va umumiy dizaynning yomonlashishi bilan bog'liq. Shuning uchun, vazifalarni belgilashda, bo'ysunuvchilarni butun jamoa erishgan yakuniy natijaga aniq yo'naltirish kerak. Har bir ijrochi uchun nafaqat o'z vazifalarini bajarishga, balki hamkasblarining vazifalarini bajarishga g'amxo'rlik qilishga undaydigan rag'batlantirish choralari ko'rsatilishi kerak.

Jamoani safarbar qilish. Bu qarorni amalga oshirishni tashkil etish faoliyatining bir turi. U vazifalarni ijrochilarga etkazish jarayoni bilan bir vaqtda amalga oshiriladi. Uning mohiyati shundan iboratki, maqsadli tarbiyaviy va tashkiliy chora-tadbirlar tizimi yordamida rahbar jamoat tashkilotlari (kasaba uyushmasi) bilan birgalikda jamoaning va har bir xodimning o'z oldiga qo'yilgan vazifani vijdonan bajarishga ma'naviy-psixologik munosabatini shakllantiradi ( qaror). Ish bosqichma-bosqich amalga oshiriladi: birinchi navbatda, tashkilotning mablag'lari bilan, keyin bo'linmalar bo'yicha topshiriqni bajarish uchun safarbarlik (tashkiliy-texnik tadbirlar) rejasi tuziladi.

Strategik boshqaruv qarori deganda tahlil, prognozlash, optimallashtirish, iqtisodiy asoslash va boshqaruv tizimining aniq maqsadiga erishish uchun turli xil variantlardan muqobil tanlash bo'yicha aniq boshqaruv ishining natijasi tushuniladi.

Boshqaruv samaradorligi ko'plab omillarning kompleks qo'llanilishiga bog'liq bo'lib, qaror qabul qilish va ularni amaliy amalga oshirish tartibiga bog'liq. Ammo boshqaruv qarori samarali bo'lishi uchun muayyan uslubiy asoslarga rioya

qilish kerak. Ko'zlangan maqsadlarga erishishga qaratilgan qarorlarni qabul qilish usullari har xil bo'lishi mumkin: strategik qarorlarni qabul qilishning tashkiliy mexanizmini tahlil qilishdan boshlaylik (MPSR). Ushbu mexanizmning asosiy tarkibiy qismlari quyidagi uchta guruh savollariga javoblar bilan aniqlanadi.

1-guruh. Qaror qabul qilish jarayonida funksiyalarning taqsimlanishi. JSSV:

- muammoni hal qilishni boshlaydi (savol qo'yadi);
- qarorni tayyorlaydi (ishlab chiqadi);
- mumkin bo'lgan yechimlarni muhokama qiladi;
- qaror qabul qiladi.

2-guruh. Qaror qabul qilish jarayonida manfaatlarni taqsimlash. Asosiy qarorlar kimning manfaatlarini ko'zlab qabul qilinadi:

- direktor;
- direktor va uning - "jamo" (o'rinbosarlari);
- ba'zi "korxon" boshqaruvi";
- korxon" jamoasi;
- jamoaning o'zagi;
- mulkdorlar (aksiyadorlar, aksiyadorlar va boshqalar);
- korxonaning biznes hamkorlari;
- ma'muriy muhit vakillari;
- korxon" ijtimoiy mehnat taqsimoti tizimidagi funksional sub'ekt sifatida;
- korxonalar ishlab chiqarish salohiyatining tashuvchisi sifatida.

3-guruh. Qaror qabul qilish jarayonida harakatlar tartibi. Qarorlar qanday qabul qilinadi:

- direktorning kollegial muhokamasi jarayonida;
- kollegial muhokamada ovoz berish yo'li bilan;
- kollegial - konsensus (umumiy kelishuv) asosida muhokama qilish jarayonida;
- munozaradan keyin direktor;
- direktor tomonidan yolg'iz, kollegial - muhokamasiz.

Yuqoridagi savollarga javoblarning kombinatsiyasiga qarab, strategik qarorlarni qabul qilishning tashkiliy mexanizmlarining tipik variantlari

shakllanadi:

Mutlaqo avtoritar (direktor) qarorlar qabul qilish mexanizmi, qoida tariqasida, korxonaning boshqa xodimlari bilan maslahatlashmasdan, direktor (bosh direktor) tomonidan yagona qaror qabul qilishni nazarda tutadi.

**Avtoritar** qaror qabul qilish mexanizmi qarorni muhokama qiladigan shaxslarning tor tarkibi, ularning fikrini zaif hisobga olish va ijro etish variantini yagona tanlash bilan tavsiflanadi.

**Demokratik** qarorlar qabul qilish mexanizmi muammolarni qo'zg'atish jarayonining ochiqligi, muammolarni muhokama qilayotgan shaxslar doirasining vakilligi, tanlash va qaror qabul qilishning kollegial usullari bilan tavsiflanadi.

Qaror qabul qilishning **oligarxik** mexanizmi qarorlarni tayyorlash va qabul qilish jarayonining barcha to'rt bosqichiga ruxsat berilgan cheklangan shaxslar guruhi va ishlab chiqarishning qolgan ishtirokchilari - ishchilar, mulkdorlar o'rtasidagi keskin va kuchli chegara bilan tavsiflanadi. Qarorning o'zi birgalikda qabul qilinishi mumkin.

**Strategik** mexanizm strategik qarorlarni qabul qilish jarayonining sezilarli darajada depersonifikatsiyasi bilan tavsiflanadi. U har bir hozirgi vaqtda korxonalar resurslari va sa'y-harakatlarining yo'nalishlari va diqqat markazlarini belgilaydigan o'zaro bog'liq bo'lgan eng muhim qarorlarning nisbatan barqaror tizimi sifatida aniq ifodalangan murakkab ijtimoiy-iqtisodiy strategiyaning mavjudligini nazarda tutadi.

**Reaktiv** mexanizm keng qamrovli strategiya va qarorlar qabul qilishning dastlabki bosqichlarini - tayyorgarlik va muhokamani minimallashtirish mavjud bo'lmaganda amalga oshiriladi. Tez, lekin har doim ham kiruvchi signallarga izchil javob bermaydi. Bunday mexanizm ostida strategik qarorlar qabul qilish jarayoni taktik va operativ qarorlar qabul qilishdan farq qiladi.

Shu o'rinda Sohibqiron Amir temur bobomizning tarixiy jarayonlarda, noaniqlik bilan kechayotgan vaqtlarga strategik jihatdan qaror qabul qilish uslubini takidlab o'tishni joiz deb bildik; "Manbalardagi ma'lumotlardan Davlat boshqaruvida Amir Temurning murakkab sharoitlarda ham sabr-toqat bilan

masalaning to'g'ri yechimini topishga harakat qilgani, takabbur, o'ziga qattiq ishongan va bino qo'ygan dushmanlari bilan yuzaga kelgan nizo-kelishmovchiliklarni to'g'ri hal etish uchun yo'l izlaganligining guvohi bo'lish mumkin. Sohibqiron Amir Temur eng shoshilinch va murakkab vaziyatlarda ham o'zini yo'qotmas, bosiq va vazmin holatda masalaning yechimini topishga intilardi.”

Amir Temurning qo'lga kiritgan g'alabalari kuchlar va qo'shinning sifati va tarkibida emas, balki to'g'ri qo'llanilgan qarorga, tadbirga bog'liq ekanligini yana bir bor isbot etadi.

Rahbariyat tomonidan strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish samaradorligi kompaniyalar strategik qabul qilishni qo'llab-quvvatlash tizimlariga bevosita bog'liq yechimlardir. Buning uchun quyidagi shartlarga rioya qilish kerak:

- Ma'lumotlarni integratsiyalashuvi va yig'ishning yuqori darajasi;
- boshqaruv tartib-qoidalarini rasmiylashtirishning past darajasi va hal qilinadigan vazifalarning tizimliliigi.

Tashkilotda strategik qarorlarni qo'llab-quvvatlash tizimi quyidagi harakatlarga qaratilgan:

- muhim operatsiyalarni amalga oshirish;
- tashkilotning mavjud boshqaruv tuzilmasini qayta tashkil etish, yangi bozorlarga chiqish, global biznes doirasida faoliyat yuritish, axborot tizimlari va biznes jarayonlarini takomillashtirish;
- strategik bo'linmalar o'rtasida resurslarni qayta taqsimlash;

### **3-MAVZU. OLIY TA'LIMDA STRATEGIK QARORLAR IJROSINI TA'MINLASH VA UNING NAZORATI. STRATEGIK QARORLARNI AMALGA OSHIRISH JARAYONI BOSQICHLARI. (2 soat)**

Strategik qarorlar qabul qilishning zamonaviy usullar asosida kelajakdagi muammo va imkoniyatlarni rasmiy istiqbolini belgilashdan iborat va u tashkilot hamda muassasalar rahbar kadrlarini uzoq muddatli rejalarni tayyorlashga yo'naltirilgan. Strategik rejalashtirishning xususiyatlari birinchidan, milliy reja elementlarni yagona strategik yaxlit tarzda qaraydi. Ikkinchidan, strategik rejalashtirish uzoq muddatli kelajakka qaratilgan. Uchinchidan, tashkilotlarni kelajakdagi muvaffaqiyatli rivojlanishini belgilaydi.

Prezidentimiz farmoni bilan "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi" qabul qilingan va unda oliy ta'lim muassasalarida texnopark, forsayt, texnologiyalar transferi, akselerator markazlarini tashkil etish orqali ularni tegishli tarmoq, soha va hududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tahlil qilish va prognozlashtirish markazlari darajasiga olib chiqish maqsad qilingan.

Davlat organlari va idorlarida strategik qarorlar qabul qilish tashkilot strategik maqsadlarini amalga oshirishga qartilgan dasturlarni ishlab chiqishda ishlatiladi. Ular uzoq muddatga, odatda bir necha yilga hisoblanadi va strategik maslalani hal etilishidi ishlatiladi, shuning uchun uni istiqbol rejasi deb ataydilar.

Globalashuv sharoitida strategik qarorlar tashkilot va idoralar faoliyatidagi yangicha yondashuvlar, keskin burilishlarni silliq o'tishini ta'minlaydi. Strategik qarorlar davlat organlardagi yangi manbaalar xisobiga butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni echishga yordam beradi.

Davlat boshqaruvining barcha bo'g'inida rahbar kadrlar tomonidan strategik qarorlar qabul qilish va uni ijrosini samarali tashkil etish boshqaruv faoliyati natijadorligini ta'minlash omili hisoblanadi. O'zbekistonda amalga oshirilayotgan ma'muriy islohotlar jarayonida rahbar kadrlarda strategik qarorlar qabul qilish kompetensiyasini rivojlantirish, ularni strategik maqsad va vaziflarni amalga

oshirishda mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini oshirish bilan birga, ularga qaror oqibatlari bo'yicha mas'uliyat ham yuklaydi.

So'nggi yillar davomida rivojlangan va rivojlanib borayotgan mamlakatlarda, shuningdek, xalqaro tashkilotlar va transmilliy korporatsiyalar faoliyatida strategik rejalashtirish tizimini shakllantirish masalalariga e'tibor kuchayib bormoqda.

Ayni paytda, ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik va xalqaro munosabatlar ta'siri doirasida qabul qilinayotgan qarorlarning uzoq muddatli va strategik ahamiyat kasb qilishi OTMlarda strategik rejalashtirish tizimining elementlari majmuasini yaratish zaruratini yuzaga keltirdi.

Fikrimizcha, strategik rejalashtirish tizimining tarkibiy elementlari va ularning iqtisodiy mohiyati quyidagilardan iborat:

1. Strategik rejalashtirish missiyasi. OTMlarda strategik rejalashtirish tizimining bosh maqsadi yoki uning missiyasi bo'lib, bu real sharoit va cheklovlarni hisobga oluvchi istiqbolga yo'naltirilgan optimal yo'nalishni ta'minlovchi ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion-texnologik, shuningdek, OTMlarda faoliyat olib borayotgan mintaqadagi ekologik va hududiy rivojlanishning strategik ustuvorliklar tizimini tanlash hamda uzoq muddatli davrda mazkur yo'nalish bo'yicha harakatlanish vositalari, yo'llari va resurslar jamlanmasini aniqlash hisoblanadi. Mazkur tushuncha doirasida quyidagi jihatlarga e'tibor qaratish lozim:

- o'zaro bog'liq ustuvor maqsadlar tizimi (ya'ni ular bir-biriga qarama-qarshi bo'lgan taxminiy yo'nalishlar jamlanmasi emas);
- real yondashuv (ya'ni barcha turdagi ichki va tashqi omillar hamda cheklovlarni tizimli tarzda hisobga olish);
- harakat yo'nalishining optimalligi (ya'ni rejalashtirilayotgan istiqbolni reallik deb hisoblash mumkin emas);
- ustuvorlik tizimini amalga oshirishning balanslashtirilishi va bunga mos holda mehnat, intellektual, tabiiy, moddiy va moliyaviy resurslar bilan ta'minlash (bunda strategik ahamiyat kasb qiluvchi sohalardan tashqari, iqtisodiyotning normal evolyutsion rivojlanishi yuz berayotgan yo'nalishlari mavjudligi e'tibordan soqit qilinmasligi shart).

2. Strategik rejalashtirishning vaqt gorizonti. Strategik rejada hisobga olingan istiqbol OTMlarni rivojlantirish modellari, uning texnikasi va texnologik vositalari,



shuningdek, makroiqtisodiy holat va hududiy joylashuv dinamikasini ijobiy tarafga o'zgartirish bilan bog'liq bo'lgan yirik muammolarni hal etish masalalarini o'zida aks ettirishi zarur.

Mazkur nuqtai nazardan qaralganda eng optimal variant kamida 5 – 10 yilga mo'ljallangan strategik reja hisoblanadi.

Shuni qayd qilish zarurki, uzoq muddatli maqsadlarga erishish o'z xususiyatlariga ega bo'lgan qisqa muddatli bosqichlarni aniqlashni taqozo qiladi. Demak, strategik rejalashtirish ikki bosqichli (ya'ni, uzoq va qisqa muddatli) xususiyatga ega bo'lishi kerak. Ayni paytda, strategik rejalashtirish xuddi hayotning o'zidek to'xtovsiz va to'liqinsimon xususiyatga ega.

3. Strategik rejalashtirish obyekti. Odatda, OTM strategik rejasining obyekti sifatida makroiqtisodiy rivojlanish doirasida OTM faoliyati samaradorligini oshirish masalalari olinadi va uning asosiy parametrlari (YAIM ning o'sish sur'atlari, investitsiyalar, kreditlar hajmi, daromadlar va xarajatlar va boshqa ko'rsatkichlar) orqali ifodalanadi.

Strategik rejada jamiyat tuzilmasidagi barcha elementlarning o'zaro aloqadorligi va o'zaro xatti-harakati hisobga olinishi maqsadga muvofiq.

4. Iqtisodiy rivojlanish sikllari va inqirozlarni hisobga olish.

Strategik rejalashtirishning uzoq muddatli vaqt gorizonti iqtisodiyotda yuz berishi muqarrar bo'lgan tebranishlarni hisobga olishni taqozo etadi.

Iqtisodiyotning globallashuvi va ochiqligi sharoitida inqiroz holatlari kutilmaganda yuz berishi hamda milliy iqtisodiyot uchun salbiy oqibatlarni keltirib chiqarishi mumkin. Bu holatda oldindan inqirozga qarshi faoliyat usullari va vositalar jamlanmasining yaratilishi, inqiroz holati yaqqol namoyon bo'lgan paytda ularni harakatga keltirish muhim ahamiyat kasb qiladi.

Mazkur holatda o'rta va uzoq muddatli strategik rejalarning ko'rsatkichlari va balanslari tezkorlik bilan kam xarajatlar evaziga o'zgartirilishi mumkin. 5. Strategik rejalarning indikativ xususiyati. Yuqorida keltirilgan omillar, shuningdek, bozor iqtisodiyotining xususiyatlarini hisobga olgan holda strategik rejadagi umumlashtirilgan indikatorlarga ortiqcha derektiv xususiyat berilmasligi

zarur. Bir paytning o'zida strategik rejaning umumlashtirilgan ko'rsatkichlari majburiy xususiyatga ega bo'lishi maqsadga muvofiq.

6. Balanslashtirish usuli. Strategik rejalar amaliy jihatdan bajarilishi uchun ular istiqboliy (prognoz) balanslar tizimiga tayanishi lozim. Balanslar resurslarning asosiy turlarini taqsimlash va ishlatilishi bo'yicha tuziladi. Strategik rejalashtirishning har bir bosqichi balans hisob-kitoblari bilan asoslanadi va tekshirib boriladi. Strategik rejalashtirish tizimi modeli kutilmagan o'zgarishlar, ularni yuzaga kelish omillari va kutilayotgan oqibatlarni hisob-kitob qilish, shuningdek, strategik reja indikatorlari va balanslarini qayta ko'rib chiqish imkoniyatini o'zida aks ettirishi lozim bo'ladi.

7. Strategik rejalarning ko'p darajali xususiyati. Istalgan ijtimoiy-iqtisodiy tizim ko'p o'lchovli va ko'p darajali hisoblanadi. U ko'plab xususiyatlarga ko'ra guruhlanadi. Xalq xo'jaligi komplekslari va tarmoqlar, hududlar, mulkchilik shakllari bo'yicha, shuningdek, ular xorijiy mamlakatlar va global bozorlar bilan keng qamrovli va tezkor rivojlanib boruvchi aloqalarga ega.

Manfaatlar muvofiqligi ham strategik rejalarni tayyorlash ham uni amalga oshirish jarayonida ta'minlanishi shart. Bundan tashqari strategik rejani ishlab chiqishda shaffoflik tamoyilidan foydalanish maqsadga muvofiq.

8. Strategik rejalashtirishda professionallik. Strategik rejalashtirishning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda mazkur jarayon bilan oliy darajadagi mutaxassislar shug'ullanishi zarur degan xulosa qilinadi.

9. Strategik rejalashtirishning me'yoriy bazasi. OTMlarning strategik-innovatsion funksiyasi muhim va juda murakkab hisoblanadi, u me'yoriy hujjatlar bilan mustahkamlanishi zarur. Mazkur hujjatlar strategik rejalashtirish tizimining maqsadi, tuzilmasi, shakllantirish tartibi, amalga oshirishni nazorat qilish tizimini aniqlab berishi zarur.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 21 dekabrda "Yangi O'zbekiston ma'muriy islohotlarini amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida" 269-son farmonida "Yangi O'zbekiston sharoitida zamonaviy talablarga javob beradigan ixcham davlat boshqaruvi tizimini shakllantirish, qaror qabul qilish va

masalani ko‘rib chiqish jarayonlarini soddalashtirish orqali davlat organlari rahbarlarining mas‘uliyatini oshirish hamda ular faoliyatini natijadorlikka yo‘naltirish” vazifasi belgilanganligi, shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining tarkibiy tuzilmalaridan mustaqil ravishda Bosh vazir bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri ishlashi tizimi joriy etilganligi hukumat a‘zosi bo‘lgan ijro etuvchi hokimiyat organi rahbarining tegishli sohada yagona davlat siyosatini olib borish va uni rivojlantirish bo‘yicha belgilangan maqsadli ko‘rsatkichlarga erishish uchun mas‘ulligi va javobgarligi” belgilanganligi davlat fuqarolik xizmatchilari, rahbar kadrlarning strategik qarorlar qabul qilish bo‘yicha kompetensiyalarini rivojlantirishni taqazo etadi. Bu o‘z navbatida tegishli vazirlik va idorlarda strategik qarorlar qabul qilishning zamonaviy usullarini tadbiq etishni talab etadi.

Strategik kompetensiyani rivojlantirish darajasini oshirish bo'yicha eksperiment natijalariga ko'ra bir qator xulosalar chiqarildi:

OTM rahbar kadrlari strategik qarorlar qabul qilayotganda, keraksiz izohlardan qochish kerak. Bu OTM quyi bo‘g‘in rahbar kadrlarining qaror qabul qilishda ishtirok etish istagiga to'sqinlik qilishi mumkin, chunki quyi bo‘g‘in rahbar kadrlarining bu pozitsiyasi, strategik qarorlar qabul qilishda hissasi unchalik muhim emasligiga ishonchini tasdiqlaydi va ular bunga qiziqishni yo'qotadilar.

Barcha OTM quyi bo‘g‘in rahbar kadrlarini mazmunli muhokamalarda faol ishtirok etishga jalb qilish va ularni muayyan masala ustida birgalikda ishlashga undash muhim ahamiyatga ega.

Har qanday strategik qaror qabul qilishda OTM quyi bo‘g‘in rahbar kadrlari ishtiroki muhim, chunki ular asosiy ijtihodlar hisoblanadi. Bu OTM quyi bo‘g‘in rahbar kadrlarida psixologik xavfsizlik hissini ta'minlaydi, uning psixologik salomatligini saqlaydi, shaxsiy va kasbiy individuallikni rivojlantiradi, kasbiy faoliyatga konstruktiv, strategik qarashni shakllantirishga yordam beradi.

Umuman olganda, OTM quyi bo‘g‘in rahbar kadrlari strategik qarorlar qabul qilishdagi ishtiroki amaliy vazifalarni amalga oshirish o'zaro ta'sir holatini tushunish (tahlil qilish) (muloqot boshlanishidan oldin), xatti-harakatlar modelini aniqlash, o'zaro ta'sirni tashkil etish va erishishdan iborat bo'lgan muammolarni hal

qilishga yordam berdi. Ma'lumotni uzatishda maqsad, taklif etilayotgan vaziyatni hal qilishga konstruktiv ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan professional hamkorlikning strategik rejasi ishlab chiqishda imkon beradi.

OTM quyi bo'g'in rahbar kadrlarida muloqot muammolarini hal qilishda o'zaro ta'sirga kirish shakli, muloqot uslubi, natijalarga e'tibor qaratish, qarshilik va e'tirozlarni engish qobiliyati, guruhda ishlash qobiliyati rivojlanadi.

OTM quyi bo'g'in rahbar kadrlarining strategik kompetentsiyasini rivojlantirish uchun psixologik-pedagogik shart-sharoitlarni ishlab chiqish va yaratishga qaratilgan bo'lib, ular bo'lajak yuqori bo'g'in rahbar kadrlarini shakllantirish bilan birga, ularda muzokaralar olib borish, muayyan vaziyatda kommunikativ maqsadlarga samarali erishish, aks ettirish va o'zlashtirishga imkonini beradi. Ularda shaxslararo muloqot tajribasi va strategic qarorlar qabul qilish va forsait texnologiyalaridan foydalanish imkonini beradi.

Tadqiqotda samarali tanlangan strategiya nafaqat bosqichlarning muayyan ketma-ketligini amalga oshirishini o'z ichiga oladi, balki mavjud bo'lgan etarli vaqtni, kadrlar salohiyatini va moliyaviy cheklovlarni hisobga olgan holda, Forsait usullarini to'g'ri tanlash imkonini beradi.

Yuqoridigilarni inobatga olgan holda, samarali usullari foydalanish jarayonida oliy ta'lim muassasaning ilmiy innovasion siyosatining qo'yidagi eng muhim vazifalarini hal qilish imkoni vujudga keladi:

- davlatning innovasion siyosatining ustuvor yo'nalishlarini belgilash va amalga oshirish;

- yangi mahsulotlarni bozorlarga chiqarishni qo'llab-quvvatlash, shu jumladan, mahalliy ishlab chiqaruvchilari tomonidan yaratilgan yangi mahsulotlar va yangi texnologik jarayonlarni eksport qilishga ko'maklashish;

- ilmiy innovasion faoliyatni rivojlantirish uchun fan, ta'lim, ishlab chiqarish va moliya-kredit sohasining samarali o'zaro hamkorligini tashkil etish.

Eng istiqbolli ishlanmalarni aniqlash uchun ustuvorliklar ti zi-mini shakllantirish, muhim texnologiyalarni ishlab chiqish va istiqbolli mahsulotlarni

yaratishga qaratilgan keng ko‘lamli tadqiqot dasturlarini ishlab chiqish imkonini beruvchi Forsayt texnologiyalari zarurdir.

Forsayt texnologiyalar asosida oliy ta'lim tizimini yanada rivoj-lantirish uchun quyidagi guruhlariga ajratish lozim:

1) qamrovi bo‘yicha: kafedraga, fakultetga, universitetga, respublika darajasiga, xalqaro darajaga;

2) ilmiy tadqiqot maqsadiga ko‘ra: rivojlanishdagi ustuvor yo‘nalishlarini belgilash, muayyan muammoni hal qilish, hamkorlikni rivojlantirish;

3) o‘rganish ob'ekti bo‘yicha: muhim yo‘nalishlar bo‘yicha; texnologik rivojlanish va innovasiyalar g‘oyalar orqali. “Forsayt” bo‘yicha jahon tajribasini o‘rganish natijasi shuni ko‘rsat-moqdagi, oliy ta'lim tizimida ilmiy tadqiqot ishlarini sifatli amalga oshirishda beshta asosiy bosqichidan foydalanilgan holda, ular ni to‘g‘ri qo‘llash asosida kelajakda yuqori natijalarga erishish mexanizmi shakllantirilgan.

Xulosa qilib aytganda OTMLarida ilmiy va texnikaviy rivojlanishning afzalliklari va nuqsonlari to‘g‘risida xulosa chiqarishga imkon beradigan, har bir sohaning innovasion rivojlanishidagi istiqbolli ilmiy va texnologik yo‘nalishlarini aniqlash, ilmiy, texnikaviy va sanoat-texnologik faoliyat natijalarini iqtisodiy baholash maqsadida forsayt guruhlari tashkil etilishii kerak va forsayt tadqiqotlari o‘tkazib borilishi lozim.

OTMLar faoliyatida strategik rejalashtirish va strategik qaror qabul qilish jarayonini amalga oshirish bosqichlari hamda ularda bajarilishi zarur bo‘lgan tadbirlarning quyidagi ketma-ketligi taklif qilinadi:

1. Muammoni aniqlash. To‘g‘ri javoblarning topilishi savollarning to‘g‘ri qo‘yilishiga bog‘liq. Mazkur aksioma asosida strategik rejalashtirishga tizimli yondashuvning bosh maqsadini: —Muammoni aniqlash va uni dekompozitsiyalash orqali savollarni to‘g‘ri quyish - tariqasida ifodalash mumkin. Tizimli yondashuvda muammolar faqat obyektiv omillar asosida aniqlanmaydi, shuningdek, rejalashtirish jarayonida ishtirok etuvchilarning dunyoqarashi va manfaatlariga mos tarzda bir muammo turlicha talqin qilinishi mumkinligi nazarda

tutiladi. Muammolarni mohiyatan ikki guruhga ajratish mumkin: a) tashqi muhit cheklovlari; b) ichki omillar.

2. Tizim chegaralarini aniqlab olish. Bu chegaralar nisbiy xususiyatga ega. Masalan, —OTMLar tizimi chegaralari, bir holatda personalning shtat birliklari bilan ikkinchi holda esa xodimlar va OTMLarning barcha aksiyadorlari, uchinchi holatda bu chegara vaqtinchalik jalb qilingan mutaxassislar, ekspertlar va boshqalar hisobiga kengaytirilishi mumkin.

3. Maqsadlarni loyihalashtirish va dekompozitsiyalash. Mazkur yo‘nalishdagi xatti-harakatlar quyidagi uch natijani shakllantirish imkoniyatini beradi: - vazifalar – rejalashtirish davri davomida olinishi mo‘ljallanayotgan natijalar; - maqsadlar – rejalashtirish davrida olinishi mumkin bo‘lmagan, ammo ushbu davrda yaqinlashish kutilayotgan natijalar; - ideal – yetishish mumkin bo‘lmagan, ammo yaqinlashish imkoniyati bo‘lgan natijalar.

Demak, vazifalarni OTMLar maqsadiga erishish vositalari, o‘z navbatida maqsadni idealga yaqinlashish vositasi sifatida tasniflash mumkin.

4. Muqobil reaksiyalarni aniqlash va baholash. Muammoni aniq ifodalash va dekompozitsiyalash, birinchidan, turli modellar yoki sabab-oqibat zanjirini shakllantirish yo‘li bilan muqobil reaksiyalarning xarajatlari va samaradorligini aniqlashga, ikkinchidan, muqobil reaksiyaning makro va mikrotizim holatiga ta’sirini o‘rganish imkoniyatini beradi.

5. Strategik qarorni (rejani) ishlab chiqish. Rejalashtirish jarayonida tizimli yondashuvdan foydalanishda quyidagi jihatlar e’tiborga olinadi: a) rejalashtirish jarayoni ochiq tizim bo‘lib, barcha tizimlarga, xususan, atrof-muhitga ta’sir o‘tkazadi; b) tizim qadriyatlarini va muhit o‘rtasidagi muvofiqlikni ta’minlash uchun ularni modernizatsiyalash-rejalashtirishning bosh maqsadi hisoblanadi; v) rejalashtirishda tizimga kiritilayotgan o‘zgarishlar jarayonini tashkil etish usuli qo‘llaniladi;

g) rejalashtirish jarayonida tizim maqsadi jamiyat qadriyatlarini va ustuvorliklaridan kelib chiqqan holda o‘rnatiladi; d) tizim kelajagi jamiyat oldidagi mas’uliyat va uning manfaati orqali aniqlanadi; d) rejalashtirishda me’yorlar

jamiyat va tashkilot manfaatlari o'rtasidagi optimal nisbatni ta'minlab berishi zarur.

Shunday qilib, strategik rejalashtirish jarayoniga tizimli yondashuv rejani yaxlit tizim sifatida ko'rib chiqilishini taqozo qiladi. Demak, rejalashtirish ochiq tizim bo'lib, o'z ichki muhiti hamda boshqa tizimlarga bevosita ta'sir o'tkazadi va o'z navbatida ularning ta'sirini o'zida aks ettiradi. Xulosa qilib aytganda, OTMLar strategik rejasini shakllantirish uslubiyotini takomillashtirish va unda tizimli tarzda ifodalangan maqsadlarga erishish hamda belgilangan vazifalarning bajarilishi mamlakatimiz OTMLarni boshqarish tizimini mustahkamlash va rivojlantirishga, shuningdek, makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlashga xizmat qiladi.

Noaniqlik sharoitida strategik qarorlar qabul qilishda avvalo strategik boshqaruv konikmasi bo'lishi kerak. Strategik menejment - bu tashqi muhitdagi noaniqlik sharoitida uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini hisobga oluvchi boshqaruvning alohida turi. Strategik boshqaruvning asosiy natijasi strategiyadir. Strateglar - bu maqsadga erishishga qaratilgan harakatlar va rivojlanish usullari tizimi. Strategik maqsad va vazifalar raqobatchilarga nisbatan korxonaning imkoniyatlari va kuchli tomonlarini mustahkamlashga qaratilgan.

Oliy ta'lim muassasalarida rahbar asosiy qaror qabul qiluvchi shaxs hisoblanadi. Oliy ta'lim rahbari ya'ni rektori Oliy ta'lim muassasasining ichki tartib qoidalari, nizomi, ustavi, shu bilan bir qatorda tegishli qonunlar va dasturlar doirasidan kelib chiqqan holda qaror qabul qilishlari kerak bo'ladi.

**OTM rektori** har tomonlama puxta o'ylangan, uzoqni ko'ra oladigan, tizimli va foydali qaror qabul qilishi kerak bo'ladi. Ba'zida qarorlar qabul qilishda bir muncha qiyinchiliklarga duch kelinadi. Yuqori tashkilotlardan ijroga yo'naltirilgan qaror va buyruqlar ijrosini ta'minlashda rahbar o'zi rahbarlik qilayotgan tashkilotning ichki va tashqi muhitidan, sharoitidan kelib chiqib qaror qabul qilishi kerak. Yuqori tashkilotning buyrug'i va topshirig'ini ham o'z vaqtida bajarishi, ijrosini ta'minlashi kerak, shu bilan bir qatorda tashkilot va uning xodimlarini ham imkoniyatlarini inobatga olgan holda ijroga yo'naltirishi kerak.

Ko'pincha tashkilot va xodimlarning imkoniyatlari ijro jarayonida ikkinchi

darajada qoldiriladi va asosan buyruq ijrosini tezroq yopish masalasi birinchi o'ringa qo'yiladi. Natijada buyruq, qaror ijrosi faqatgina uni muammosiz yopish, tezroq qutulish kerak degan fikr shakllanadi. Keyingi o'rinlarda uning foydasi, ahamiyati muhimligini yo'qotadi. Har ikkala tomonni imkoniyatlarini hisobga olgan holda qaror va buyruqlar ijrosini to'g'ri yo'naltira olgan rahbargina bu sohada uzoqni ko'ruvchi strategik qaror qabul qilishi va ijrosini muammolardan holi bo'lgan holda ta'minlashi mumkin.

**OTM prorektori** funksional vazifasi jihatidan O'zbekiston Respublikasi qonunlari, Prezident farmonlari va farmoyishlari, Oliy Majlis va Vazirlar Mahkamasining ta'lim va kadrlar tayyorlash sohasidagi qarorlarini, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining normative huquqiy hujjatlarini, ko'rsatmalarini amalga oshirishda qaror qabul qiluvchi shaxs hisoblanadi. Odatda prorektorlar ma'lum dastur, qaror, buyruqlar asosida qarorlar qabul qiladi, lekin, ish jarayonida xodimlar bilan ishlashda, kadrlar tanlovini amalga oshirishda albatta rahbarning strategik jihatdan qaror qabul qilish, uzoqni ko'ra bilish qobiliyati asqotadi. Qaror qabul qilishda asosan quyidagilar inobatga olinishi kerak;

- rejaning mavjudligi, maqsad vazifalari aniqligi, tadbirlar tizimi orqali strategiyaning ko'rinishi
- qaror ijrosining natijasi muhimligi, amalga oshish mexanizmi va foydali tomonlarini ko'ra bilishi
- qarorning raqobatchilarga nisbatan o'rni
- qaror agar muvaffaqiyatsizlikka uchragan taqdirda albatta vaziyatdan chiqish uchun ishlab chiqilgan ikki yoki undan ortiq zahira yo'li
- qaror strategiyasining amalga oshirish uchun vaqt davri

Qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarga ega bo'lish samarali boshqaruvning asosiy omilidir.

**OTM bo'lim boshlig'i** odatda bo'lim, yoki yo'nalish bo'yicha prorektor bilan birgalikda ishlar faoliyati muvofiqlashtiriladi. Shuningdek prorektor yo'qligida yoki o'z yo'nalishi bo'yicha funksional vazifasi doirasidan kelib chiqib qaror qabul qiluvchi shaxs hisoblanadi. Bo'lim boshlig'i qaror qabul qilish



jarayonida bo'lim faoliyati va yo'nalishidan kelib chiqib, xodimlar bilan ishlaganda bo'limga ijro uchun berilgan qarorlar, buyruqlar, xat va murojaatlar ijrosini ta'minlashda tog'ri va samarali qarorlar qabul qilishi kerak. O'z strategiyasini belgilashi aniqlab olishi kerak. Rahbar moslashuvchan boshqaruvning asosiy prinsipi - strategiyani ishlab chiqishi va amalga oshirish jarayonida o'zgartirish qobiliyatining ifodasini muvofiqlashtirishi kerak. Bu holatda quyidagilarni aniqlashtirgan holda qaror qabul qilishi kerak;

1 - strategik tahlil; 2 - strategik maqsadni belgilash; 3 - strategiyani tanlash; 4 - strategiyani amalga oshirish; 5 - samaradorlikni baholash va strategiyani tuzatish.

**OTM fakultet dekani** funksional vazifasi jihatidan O'zbekiston Respublikasi qonunlari, Prezident farmonlari va farmoyishlari, Oliy Majlis va Vazirlar Mahkamasining ta'lim va kadrlar tayyorlash sohasidagi qarorlarini, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining normative huquqiy hujjatlarini, ko'rsatmalarini amalga oshirishda qaror qabul qiluvchi shaxs hisoblanadi. Oliy ta'lim tizimida qaror qabul qiluvchi rahbarlar ichida fakultet dekani eng mas'uliyatli va og'riqli nuqta hisoblanadi. Sababi, talabalar va xodimlar bilan to'g'ridan to'g'ri ishlaydi, birinchi zarbani qabul qiluvchi va qaror va ijro o'rtasidagi vaqtincha qisqa muddatli qarorlar qabul qiluvchi shaxs hisoblanadi.

Dekanlar haqiqatda qiyin vaziyatda to'g'ri qarorlar qabul qilishga intiladi. Ular yetakchilik qilayotgan fakultetda yillar davomidagi tajriba, mashqlar ta'sirida strategik qarorlar qabul qilish uchun tobora ko'proq ma'lumotga murojaat qilishlari kerak bo'ladi. Dekanlarning tajribasi qancha katta bo'lsa strategik jihatdan shuncha yaxshi, aniq qaror qabul qilishadi.

Fakultet dekanining strategik qaror qabul qilishda yuzaga keladigan muammolariga to'xtalib o'tsak. Ular quyidagilar;

- dekaning tajribasi yetarlicha emasligi
- qo'l ostidagi xodimlarning imkoniyatlarini, darajasini yaxshi bilmasligi
- ish faoliyatida rejalashtirish mahoratining yetishmasligi
- sohaga tegishli bilimlarga yetarlicha ega bo'lmasligi

- vaziyatni to'g'ri baholay olmasligi
- qaror qabul qilishda turli xil bosimlar mavjudligi
- erkin qaror qabul qilish imkoniyati bo'lmasligi

kabi omillar yetarli darajada strategik to'g'ri qaror qabul qilishga imkon bermaydi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari tashqi muhitdagi noaniqlik darajasiga bog'liq. Barcha iqtisodiy tizimlar faoliyat yuritadigan va rivojlanadigan tashqi muhit sharoitlari yuqori xavf bilan tavsiflanadi va noaniqlik bilan tavsiflanadi, shuning uchun bunday sharoitlarda asosan ekspert usullari qo'llaniladi.

Boshqaruvda nazorat uch jihatda ko'rib chiqiladi: nazorat boshqaruv apparati faoliyati, uning umumiy vazifalaridan biri sifatida; nazorat boshqaruv tamoyili sifatida; nazorat boshqaruv qarorlarini qabul qilish tartibining yakuniy jarayoni sifatida. Kurs ishining ushbu bobida nazorat yechimni ishlab chiqish va amalga oshirishning yakuniy bosqichi sifatida tavsiflanadi.

Qabul qilingan qarorlar ijrosini nazorat qilish zarurati yaqqol ko'rinib turibdi. Biznes amaliyoti shuni ko'rsatadiki, ko'pincha yaxshi ishlab chiqilgan echimlar yaxshi tashkil etilgan nazorat tizimining yo'qligi sababli bajarilmaydi. Rahbar tashvishli signalni olgandan so'ng, qaror taqdiri allaqachon tanqidiy nuqtada bo'lgan vaziyatga munosabat bildirishga majbur bo'ladi.

Muammoni ishning haqiqiy holatini aks ettirmaydigan mezonlar bo'yicha baholash mumkin (masalan, qurilishda mezon sifatida ko'rsatkich - bajarilgan ishlarning miqdori va sifati o'rniga mablag'larning o'zlashtirilishi qo'llaniladi). Qarorlarni amalga oshirishdagi og'ishlarning sabablari ijrochilarning mas'uliyatsiz munosabati, yechimni ishlab chiqish bosqichida hisobga olinmagan, ammo uni amalga oshirishning yakuniy bosqichida zarur bo'lgan yangi holatlarning paydo bo'lishi bo'lishi mumkin.

To'g'ri tashkil etilgan nazorat jamoani yuqori sifatli ishlashga yo'naltiradi, ishni rag'batlantiradi, zaxiralarni aniqlashga, joriy qarorlar qabul qilish tizimini takomillashtirishga imkon beradi, boshqaruv va umuman korxonada faoliyati samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Nazorat jarayoni - bu muayyan vazifalar, tamoyillar, usullarni amalga oshirish, texnik vositalar va nazorat qilish texnologiyasidan foydalanish orqali qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishga qaratilgan nazorat subyektlarining faoliyati.

Nazorat jarayoni uchta komponent bilan tavsiflanadi:

- Muhim (nazorat jarayonida nima qilinadi);
- Tashkiliy (kim tomonidan va qanday ketma-ketlikda amalga oshiriladi);
- Texnologik (ishlab chiqarilganidek).

Nazoratning maqsadi qaror qabul qilish va amalga oshirishning birligini ta'minlash, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xato va kamchiliklarning oldini olish, belgilangan dastur, topshiriq va muddatlardan chetlanishlarni o'z vaqtida aniqlashdan iborat.

Boshqarishning mazmuni uning bajaradigan funksiyalarida namoyon bo'ladi:

1. Vaziyatning diagnostikasi;
2. Orientatsiya;
3. rag'batlantirish;
4. Harakatlarni tuzatish;
5. Eng yaxshi tajribalarni tarqatish;
6. Arxitektura nazoratini amalga oshirish;
7. Pedagogik funktsiya;
8. Huquqni muhofaza qilish funktsiyasi.

Nazoratning diagnostik funktsiyasi qarorni amalga oshirish bo'yicha ishlarning haqiqiy holatini aniqlashdan iborat. Orientatsiya diqqatga sazovor joylarni, ya'ni hozirgi vaqtda eng ko'p e'tibor berishga arziydigan muammolarni ko'rsatishga qaratilgan. Nazoratning rag'batlantiruvchi funktsiyasi barcha foydalanilmayotgan zahiralarni va birinchi navbatda inson omilini aniqlash va ishga jalb etishda namoyon bo'ladi.

Ishdagi kamchiliklar uchun sanksiyalar qanchalik sezgir bo'lsa, ularning qo'l ostidagilar shunchalik yaxshi ishlaydi, deb hisoblaydigan menejerlarning chuqur

noto'g'ri tushunchasini yodda tutishimiz kerak. Bu ko'pincha kamchiliklarni qoplashning yanada murakkab shakllarini talab qiladi. Nazoratni nafaqat kamchiliklarni aniqlashga, balki zaxiralarga ham qaratish, xodimlarni potentsial imkoniyatlarni kam baholab, e'tiborsiz qoldirishga ishonitirishga qaratish zarur.

Nazoratning tuzatish funksiyasi, agar vaziyat o'zgargan bo'lsa, qarorning o'ziga aniqlik kiritishdir. Buni orqa yondirgichga qo'ymasdan, "joyida" qilish kerak. Rahbar bilishi kerakki, haqiqiy vaziyat u qabul qilgan qarorlarni tekshirish natijasidir. Paradoksal vaziyat yuzaga keladi: menejer u xodimni tekshirayotganiga ishonadi, ikkinchisi esa menejerni o'z ishi bilan allaqachon tekshirgan.

Bunday vaziyatda rahbarning taktikasi qanday bo'lishi kerak? Avvalo, u nazorat natijalari bilan xotirjamlik bilan tanishishi, ularni dastlabki qaror bilan solishtirishi, kerak bo'lganda tuzatishlar kiritishi va bo'ysunuvchilarga ishni qayta qurishda yordam berishi kerak.

Bunday yondashuv rahbarning ambitsiyalarini buzishi mumkin, ammo bu muammoni hal qilish uchun foydalidir. Rahbar o'zi uchun qadrliroq narsani tanlashi kerak: qabul qilingan qarorning taqdiri yoki ambitsiyali ambitsiyalarning xayoliy qondirish (ko'pincha bunday tanlov, afsuski, sabab foydasiga emas).

Audit davomida ilg'or tajriba donalarini, shu jumladan barcha vazifalarni bir xil darajada hal qila olmaydigan ijrochilarning tajribasini diqqat bilan ko'rib chiqish kerak. Eng yaxshi amaliyotlar bir qator mezonlarga muvofiq o'rganiladi:

- Ishdagi muvaffaqiyatlarning takrorlanishi, ularning barqarorligi;
- Eng yaxshi natijalarga erishish usullarining qonuniyligi;

Ish usullari maqsadga erishish shartlarining o'ziga xosligi, shuningdek, ular qabul qilinishi mumkin bo'lmagan kontrendikatsiyalar.

Tajriba mexanik ravishda uzatilishi mumkin. Shunday qilib, nazorat qilish jarayonida nafaqat tekshirish, balki ishni bajarishning yanada oqilona usullarini tavsiya qilish, ya'ni ijobiy tajribani tarqatish mumkin.

Dizayner nazorati nazorat funktsiyalaridan biri bo'lib, uning davomida muallif nafaqat rejaning bajarilishiga e'tibor beradi, balki kamchiliklarni tanqidiy baholaydi, shubhalarni manfaatdor shaxslar bilan muhokama qiladi, o'rganadi va

malakasini oshiradi. Bunda nazorat pedagogik vazifani ham bajaradi.

Quyida, biz noaniqlik sharoitida strategik qarorlar qabul qilish va ijrosini ta'minlash muammolariga to'xtalib o'tmoqchimiz.

Noaniqlik sharoitida strategik qarorlar qabul qilish va ijrosini ta'minlashning **birinchi muammosi** umuman sohalarning tizim sharoitlariga boshqaruv yechimini ishlab chiqish usullarining nomuvofiqligidadir. Egalik sub'ektlari dinamik va murakkab tashqi muhitda harakat qilishga majbur. Va bunday sharoitlar uchun boshqaruv qarorini ishlab chiqishning standart rasmiylashtirilgan usuli bo'lishi mumkin emas. Ko'pincha menejer oddiy va dinamik tashqi muhitda samaraliroq bo'lgan ekspert usullari tizimidan foydalanadi.

Qo'llaniladigan usullar strategik qarorlarning sifati va barqarorligida namoyon bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv qarorlarini asoslash uchun vositalarni tanlash ko'p jihatdan menejerning malakasi va tajribasi darajasiga bog'liq.

Amalga oshirilgan funksiyalar va o'tkazish xususiyatlariga qarab, dastlabki, yo'naltiruvchi, filtrlash va keyingi nazorat farqlanadi.

Qarorni bajarishdan oldin dastlabki nazorat usullari qo'llaniladi, bu esa uni amalga oshirishning optimal variantining sifat, miqdoriy va tarkibiy xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi. Dastlabki nazoratning vazifasi maqsadlar to'g'ri tuzilganligini va shartlar va strategiyalar aniqlanganligini aniqlashdir.

Yo'naltiruvchi nazorat yechimni amaliy amalga oshirish boshlanishidan yakuniy bosqichgacha qo'llaniladi. U quyidagilarni o'z ichiga oladi: ob'ektni o'lchash, taqqoslash, baholash, yakuniy natijalarga erishishga qaratilgan tuzatish harakatlarini ishlab chiqish va amalga oshirish.

Filtrni nazorat qilish usuli yechimni amalga oshirish jarayonida bir martalik asosda qo'llaniladi. Uning mazmuni haqiqiy natijalar rejalashtirilganidan keskin og'ish holatlarida qarorning har qanday ob'ektda bajarilishini to'xtatib turishni o'z ichiga oladi.

Natijaga asoslangan nazorat (kuzatuv) usuli qarorni bajarishda qo'llaniladi va kelajakda ishning nuanslarini hisobga olish uchun foydalidir. Qarorning maqsadiga erishish darajasidan qat'i nazar, keyingi materiallar yig'ilishlarda

(yig'ilishlarda) ko'rib chiqilishi kerak. Shu bilan birga, qarorni tayyorlash, qabul qilish va amalga oshirishning barcha bosqichlari tahlil qilinadi, ijrochilarning yutuq va kamchiliklariga baho beriladi, muhokamani hisobga olgan holda ular yangi muammolarni hal qilishga qaratilgan.

Korxonalar tegishli elektron hisoblash texnologiyalari va dasturiy ta'minotdan foydalanish sharoitida qabul qilingan qarorlarning bajarilishi ustidan doimiy monitoringni amalga oshirishlari mumkin. Bu nazorat qiluvchi organlar va ijrochilar o'rtasida avtomatlashtirilgan aloqa tizimi asosida doimiy o'zaro hamkorlik mavjud bo'lganda mumkin bo'ladi. Bunday tizimning axborot ta'minoti ma'lumotlar bankida ob'ekt faoliyatining holati, rahbariyat tomonidan qabul qilingan qarorlar, shuningdek ularni amalga oshirish natijalari to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi.

Taqqoslash muhim vaqt oralig'ida amalga oshirilishi mumkin va nazoratning ob'ektivligini oshirishga yordam beradi. Bundan tashqari, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi korxonada va alohida bo'limlarning ish ritmini buzmasdan, uning keskinligini, murakkabligini, og'ishlarni aniqlash va tuzatishlar kiritishda samaradorligini ta'minlashi mumkin. Masalan, Moskva zavodlaridan birida kompyuterda ijro intizomini nazorat qilish tizimini joriy etish bir vaqtning o'zida bajarilmagan buyurtmalar (buyruqlar) ulushini 80% dan 4-6% gacha kamaytirish imkonini berdi.

- Nazorat jarayoni to'rt bosqichni o'z ichiga oladi:
- Faoliyat (faoliyat) standartlarini belgilash;
- Haqiqiy natijalar bo'yicha ma'lumotlarni yig'ish;
- Qarorni amalga oshirishning haqiqiy va kutilayotgan natijalarini taqqoslash va baholash;

Tuzatish tadbirlarini ishlab chiqish va amalga oshirish.

Ishlash standartlari rejalashtirish jarayonida belgilanadi. Nazoratni tashkil etish bosqichida kuzatuv punktlari ajratiladi - nazorat qilinadigan ob'ekt xatti-harakatlarining ishlash normasidan chetga chiqish ko'rsatkichlari.

Samarali nazorat natijalarni bashorat qilishga asoslanadi, u istiqbolli bo'lishi

kerak, aks holda nazorat rasmiy va hatto foydasiz bo'lib qolishi mumkin.

Qarorlarning amalda bajarilishi to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash nazoratni qo'llab-quvvatlovchi bosqich bo'lib, uning eng yaxshi shakli tezkor ma'lumotlarni taqdim etishning zamonaviy texnik vositalaridan foydalanish hisoblanadi. Boshqaruv organlari noxush hodisalar ro'y berishidan oldin ma'lumot to'plash faol qarorlar qabul qilishga imkon beradigan asosiy fikrlarni belgilaydi.

Tuzatish harakatlarini ishlab chiqish signal (indikator) ma'lumotlari asosida amalga oshiriladi. Shu bilan birga, og'ishlarning sabablari aniqlanadi, ularni bartaraf etishning muqobil variantlari taklif etiladi. O'zgartirishlarning sabablari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- Yechimlarni ishlab chiqishda yo'l qo'yilgan xatolar;
- Tashqi va ichki omillar ta'sirida sodir bo'lgan o'zgarishlar;
- Qarorlar ijrosini tashkil etishdagi kamchiliklar;

Yechimlarning samaradorligini oshirish uchun qo'shimcha imkoniyatlarning paydo bo'lishi. Mohiyatan, tuzatish kiritish vazifasi shubhasizdir, chunki o'zgartirilgan sharoitlarda ilgari qabul qilingan qarorni amalga oshirish samarasiz yoki tartibsiz bo'lishi mumkin. O'zgartirishlar yechimning bir xil maqsadli yo'nalishi bilan amalga oshiriladi. Ammo nazorat materiallari asosida mavjud vaziyatga muvofiq yangi qaror qabul qilinganda vaziyat mumkin.

Noaniqlik sharoitida strategik qarorlar qabul qilish va ijrosini ta'minlashning **ikkinchi muammosi** shundaki, strategning o'zi aniq iqtisodiy kategoriya sifatida belgilanmagan va shuning uchun uni rivojlantirishning turli xil talqinlari va usullari mavjud. Mohiyatan, strategiyalar murakkab iqtisodiy kategoriyadir. Masalan, Genri Mintsberg strategiyani 5 ta elementdan iborat tizim sifatida belgilaydi, ularning har biri strategiyaning ma'lum bir funksiyasini tavsiflaydi:

1. Plan (reja) - maqsad, vazifalar va tadbirlar tizimi orqali strategiyaning ko'rinishi.

2. Position (pozitsiya) - bu korxonaning raqobatchilarga nisbatan bozordagi o'rni (ulushi).

3. Practice (amaliyot) - raqobatchilarga qarshi qaratilgan maxsus texnikalar, harakatlar.

4. Pattern - korxonaning kontakt muhitidagi xatti-harakati modeli.

5. Perspektiv - strategiyani amalga oshirish uchun vaqt davri.

Umuman olganda, strategiya - bu rivojlanish uchun ma'lum resurslar va shart-sharoitlar to'plami bilan kelajakdagi maqsadga erishish yo'nalishlari va raqobatchilarning mumkin bo'lgan harakatlariga oid boshqaruv qaroridir.

Ba'zi bir mamlakatlarda, misol uchun Rossiya Federatsiyasi qonunchiligida "strategiya" toifasi yo'q. Shu munosabat bilan nafaqat strategik qarorlarni tavsiflash va ishlab chiqishga uslubiy yondashuvlar, balki boshqaruvning barcha darajalarida strategik, tarmoq va hududiy rejalashtirishning o'zaro ta'siri jarayoni bilan bog'liq muammolar majmuasi paydo bo'ladi.

**Uchinchi muammo** – noaniqlik sharoitida strategik maqsadlarni belgilash va tahlil qilish bosqichlarining ketma-ketligi va o'zaro bog'liqligi.

Strategiyani ishlab chiqish jarayoni ancha murakkab. Bu standart tartibni avtomatik ravishda bajarishdan ko'ra, ijodiy fikrlash va menejerni topishga tayanadi. Shu munosabat bilan menejerga strateg sifatida quyidagi talablar qo'yiladi: u yetarli bilimga, malakaga, tajribaga, shuningdek, fikrlashning o'ziga xos turi - tizimli, ijodiy va strategik bo'lishi kerak. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishdan tashqari, menejer strategik tahlil usullarini tanlash, maqsadlarni belgilash, strategiyani tavsiflash va boshqalar bilan bog'liq muammolarni hal qilishi kerak.

Strategik boshqaruv jarayoni boshqaruvning barcha darajalariga xos bo'lgan o'zaro bog'liq bo'lgan besh asosiy bosqichdan iborat: 1 - strategik tahlil; 2 - strategik maqsadni belgilash; 3 - strategiyani tanlash; 4 - strategiyani amalga oshirish; 5 - samaradorlikni baholash va strategiyani tuzatish.

Ushbu bosqichlar to'g'ridan-to'g'ri va teskari aloqalarga ega bo'lib, bu moslashuvchan boshqaruvning asosiy prinsipi - strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida o'zgartirish qobiliyatining ifodasidir.

**To'rtinchi muammo** - strategik maqsadni asoslash metodologiyasini



tanlash. Maqsadni belgilash bosqichida ikki bosqich ajratiladi: missiyani aniqlash va strategik maqsad. Missiya - korxonada mavjudligi, uning maqsadi ma'nosining konsentrlangan shakli. Strategik maqsad - bu korxonada samarali rivojlanishi uchun sharoitlarni o'zgartirish va ulardan foydalanish imkonini beruvchi rivojlanish vektori.

Strategik boshqaruv jarayonida maqsadni belgilashga alohida e'tibor beriladi, chunki bu erda maqsad rivojlanish yo'nalishining rasmiy tavsifi emas, balki ko'p yo'nalishli imkoniyatlar va muammolarni bog'lash vositasidir. Strategiyaning o'zi tarkibida strategik maqsad asos rolini o'ynaydi, uning asosida faoliyat shakllanadi, amalga oshirish vaqti va zarur resurslar nuqtai nazaridan bir-biri bilan bog'lanadi.

**Beshinchi muammo** - strategik tahlil usullari majmuasini asoslash. Strategik tahlil bosqichida menejer bir nechta vazifalarni hal qilishi kerak:

1 - strategik tahlil uchun axborot bazasini shakllantirish, ya'ni ta'sir etuvchi omillar ro'yxatini tuzish;

2 - omillar ta'sirining darajasi va xarakterini to'g'ri baholash va ularni guruhlash;

3 - omillarning tegishli guruhlari uchun tahlil usullarini tanlash;

4 - omillar o'rtasidagi munosabatlar va o'zaro ta'sirlarning mohiyatini baholash;

5 - strategik xulosalarni shakllantirish.

**Oltinchi muammo** - ko'rsatkichlar kartasi orqali strategiyaning tanlash va ifodalashning qiyinligi. Strategiyaning tanlashdan oldin menejerda allaqachon maqsad, tahlil natijalari va strategik pozitsiyalar mavjud. U ularni turli vaziyatlarda ishlab chiqadi va strategik alternativalarini shakllantiradi. Ishlab chiqilgan rivojlanish ssenariylari unga nafaqat kelajakdagi rivojlanishni yaxshiroq tushunishga va to'g'ri strategiyaning tanlashga yordam beradi, balki uni amalga oshirish jarayonida favqulodda vaziyatlarda qaror qabul qilish vaqtini qisqartiradi.





## **V. GLOSSARY**

## V. GLOSSARY

Atama	O'zbek tilidagi sharhi
<b>Qonun -</b>	O'zbekiston Respublikasida eng muhim va barkaror izhtimoy munosabatlarni tartibga soluvchi masalalar buicha, O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi yoki referendum o'tkazish yo'li bilan qabul qilinadigan oliy juridik kuchga ega bulgan the standard is huzhat.
<b>Qoun osti huzhatlari -</b>	O'zbekiston Respublikasi Prezidentining buyruqlari va boshqarmalari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamalari vazirliklari, vazirlik vazirliklari vazirliklari vazirliklari vazirliklari
<b>Nazorat -</b>	Hokimiyat faoliyati zharayonidagi asosiy funktsiyadan biridir, fuolik zharayonidagi institutlari jamoat nazoratini amalga oshirishga qaratilgan faoliyat or davlatga nisbatan uziga nisbatan tasir kuchi kuchlar. Bir s'o'z bilan aitganda, jamoat tashkilotlari siyosiy va izhtimoiy zharayonlarga, davlat va jamoat qurilishi masalalariga hamda qabul qilinishi nazarda tutilayotgan qonun loyigalari va hukumat qarorlariga uz munosabatini bildirish yoki nazorat nazoratini amalga oshirish.
<b>Standart - hujjatlar</b>	umummazhburiy davlat kw yuki kabi huquqëjy normalarni bajarishga, o'zgartirishga yoki bekor qilingan rasmiy huzhzhatdir.
<b>Standard-huquqiy hujjatlar qabul qilish hukukkiga ega bulgan organlar yoki mansabdor shakhslar -</b>	O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Palatalari, O'zbekiston Respublikasining Prezidenti, Uzbekistan Respublikas Vazirlar Makhkamasi, vazirliklar, davlat qumitalari va idoralar, davlat hokimiyati organlari organlari normativ-huquqiy hujjatlarni qabul qilish huquqiga ega bulgan organlar yoki mansabdor shakhslar hhisob.
<b>Strateg boshkaruv –</b>	bu talimning maqsadi strategist yo'nalishida ishlab chiqarishni pedagogik hodimlarning umumiy manfaatlari bilan muvofiklashtirishni nazarda tutuvchi tutuvchi uzoq muddatga dastur, rezha va loyihlar asosida boshkarishdir.
<b>Strateg kura bilish –</b>	tashkilot rivojlanish yangi yo'nalishi kelajagini kura bilish
<b>Strateg karor -</b>	bunday bo'lgan karorlar talim muassasi oldiga qo'yilgan maksadlarga yordam berishda mukhim ahamiyat kasb etib, undaning uzoqa mulzhallangan rivozhlanish mashqlari va maksadlari tiklanish. Strategist karorlarni qabul qilishda talim dasturining istiqbolli haraqat asos qilib ishlab chiqarish.
<b>Strateg, yong'inni boshqarish -</b>	Tashkiliytroph muhitning murakkabligi va o'zgaruvchanligi sharoitda kor oldiga qo'yilgan maksadlarga yordam uchun ketma-ketlikdagi quvvatning mazhmui bo'lib, bu zharayon orkali korkhona o'z salohini optimal darazhada o'zgartirish va tashki atroph -muhit o'zgarishlariga moslashtirishga ega bo'ladi.
<b>Strateg Nazorat va Tartibga Solish –</b>	corporation holating taklili va erishgan zharayoni bulib, pirovardida strategist maksadlarga tulikrok tashkil etishni tashkil etishdan iborat.
<b>Strateg kesish -</b>	buda talim jiddiy rivozhlantirish, talimtarbia zharayonida kuzlangan maksadlarga – rakobatdosh bitiruvchilar tayyerlash yyo'nalishida uzoq (uch, besh, o'n yil va undan uzoq vaqt davomida o'z faoliyatini oladi) muddatlarga m'o'llab-quvvatlashni o'z ichiga olgan dastur (istikbol rezha) bwlib, u ta'lim olish hodimlarning yillik va zhoriy rezhalari uchun asos sifatida hizmat kiladi.

<b>Strategist tomon –</b>	talimsining chiqib ketishi amalga oshirish zarur bulgan vazifalarni, ushbu vazifalarni amalga oshirish uchun boshkaruv functionlari, metodlari hamda maksadlarini aniklash va amalga oshirish shifokorlari strategist rezhalar and slab chikish zharajani bulib, bunda maksad va nazoratning ilmiy xavfliliga, nazorat ligasiga va objectivluga, izhro bilimi va kasb mahorati, tashki muhit tasiri, fan texnologiyasi va texnologiya rivozhlanishi, kelib chiqadigan jarayonlarni yuklab olish.
<b>Strategist tomon –</b>	korhonaning strategist xususiyatlarini tahlil qilish orkali korhonaning strategiyasini aniqlab olish zharayoni boulib, bunda rakobardoshlik qilish zharayoni boulib, bunda rakobardoshlik qilish, uni yaxshilash va saklab qo'yish olib kelishi ichki va ta shqi ishonchli tadqiq.
<b>Strateg fikrlash -</b>	rahning talim mazmunini ta'minlashdagi tendensiya, mavzud va kutilayetgan tendensiya, mavzud va kutilayetgan samaralar, bilan birga, rakobatchilar solisttirgandaning kuchli va o'z tomonlarini tahlil qilish kila olish kobiliyati.
<b>Strategiya -</b>	tashkilot maqsadiga erishish uchun intiluvchi rabarning haraqat tarzi.
<b>Strategiyani amalga oshirish –</b>	qabul qilingan strategiyani amalga oshirish, uni bazharishni qo'llab-quvvatlash va maqsad natizhalarga yordam bilan bog'liq boshkaruvning faoliyati tula mazhmui.
<b>Fuqarolik jamoati -</b>	Muayyan izhtimoiy tizimi, unda shakhsga iqtisodiy va siyosiy turmushini o'z ixtiyori asosida kurishga tula erkinlik kafolatlanadi. Fukarolik jamiyatida umuminsoniy hukukullar taminlanadi va siyosiy turli fikrlilik o'zgarishi. Fuyarolik Zhamamyatida Davlat Faoliay Yuzidan Fuerolarning Tula Nazrate di.
<b>Reyting</b>	bu maxsus bir metodologiya bilan belgilanadigan muayyan ob'ektning darajasi, ahamiyati, malakasi yoki nufuzini aks ettiruvchi raqamli ko'rsatkich hisoblanadi. Oliy ta'lim muassasalari reytingi — bu ma'lum bir bilim sohasidagi eng yaxshi ta'lim tashkilotlarning o'quv-uslubiy, ilmiytadqiqot va o'quv faoliyati bilan bog'liq sifat ko'rsatkichlarini baholovchi mezondir. Ta'kidlash joizki, universitetlar reytingini aniqlash dastlab AQShda boshlangan. 1893 yili US News and World Report jurnali “Amerikadagi eng yaxshi kollejlari” ro'yxatini e'lon qiladi. Jahon universitetlarining birinchi xalqaro akademik reytingi esa 2003 yilda tuzilgan. Bugungi kunda shunga o'xshash 10 dan ortiq umume'tirof etilgan global reytinglar mavjud. Ma'lumki, reytinglar qamrovi va ko'lami jihatidan quyidagi turlarga bo'linadi:
<b>Jahon reytinglari</b>	bu universitetlarning jahon miqyosidagi tahlillari negizida shakllantiriladigan global reytinglar bo'lib, mazkur reytinglar orqali barcha mamlakatlarning oliy ta'lim muassasalarini solishtirish mumkin. Bu toifaga QSWUR (Quasquarelli Symonds World University Rankings), THE (Times Higher Education), ARWU (Academic Ranking of World Universities or Shanghai Ranking), USNWR (U.S. News & World Report), Webometrics va boshqalarni kiritish mumkin.
<b>Mintaqaviy reytinglar</b>	bu bitta mintaqa doirasida yoki iqtisodiyoti bir-biriga yaqin bo'lgan davlatlar universitetlarining tahlili va baholash natijalari asosida shakllangan reytinglardir. Bu toifaga QSning Osiyo davlatlari reytingi, Arab davlatlari reytingi, Lotin Amerika davlatlari reytingi hamda Rivojlanayotgan Evropa va Markaziy Osiyo mamlakatlari

	reytinglarini kiritish mumkin.
<b>Milliy reytinglar</b>	bu ma'lum bir mamlakatdagi universitetlar faoliyatini tahlil qilish natijasida tuziladigan reytinglardir.
<b>Prognoz</b>	fan-texnika, iqtisodiyot, davlat va jamiyat sohasida sifat jihatidan yangi natijalarga erishish uchun ustuvor yo'nalishlarni shakllantirish va ko'plab ishtirokchilarni safarbar etishning samarali vositasidir.
<b>"Forsight -</b>	bu eng katta ijtimoiy-iqtisodiy foyda keltirishi mumkin bo'lgan tadqiqotlar va yangi texnologiyalarning strategik yo'nalishlarini aniqlash uchun fan, texnologiya, iqtisodiyot va jamiyatning uzoq muddatli istiqbollarini baholashga qaratilgan tizimli urinish" (Ben Martin). Ijtimoiy-iqtisodiy va innovatsion rivojlanishning strategik yo'nalishlarini ekspert baholash, o'rta va uzoq muddatli istiqbolda iqtisodiyot va jamiyatga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan texnologik yutuqlarni aniqlash usullari tizimi.
<b>Eng muhim samaradorlik ko'rsatkichlari (Kpi) –</b>	davlat xizmatchicining funksional majburiyatlari va topshiriqlarni ijro etish samaradorligi va natijadorligini baholash uchun qo'llaniladigan va miqdoran o'lchash mumkin bo'lgan baholash indikatori.
<b>malakaviy talablar –</b>	ma'lum bir davlat lavozimi yoki ma'lum bir malaka darajasiga nomzod bo'lgan shaxslarning ta'lim, ish tajribasi hamda bilim va kompetensiyasiga qo'yilgan talablar;
<b>Inson kapitali</b>	bu inson ega bo'lgan bilim, ko'nikma va qobiliyatlarning yig'indisidir, inson kapitali inson faoliyati davomida to'planadigan malaka va tajriba zahirasi ham hisoblanadi. Shuningdek, inson kapitali shunday zahiraki, inson faoliyatining samaradorligiga va mehnatning yuqori unumdorligi hamda ishlab chiqarishning o'sishiga imkon beradi.
<b>Umumiy inson kapitali</b>	Bu bilim va ko'nikmalar qayerda olinishidan qat'iy nazar, ular boshqa ish joylarida ham ishlatilishi mumkin
<b>Maxsus inson kapitali</b>	Bilim va ko'nikmalar aynan maxsus bir soha uchun ishlatiladi va qiymatga ega bo'ladi



## **VI. ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

## **VI. ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

### **I. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari**

1. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. –T.: O‘zbekiston, 2017.

2. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. // «Xalq so‘zi», 2014 yil 15 yanvar.

3. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta‘minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. // «Xalq so‘zi», 2016 yil 8 dekabr.

4. Mirziyoyev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko‘taramiz. 1-jild. –T.: O‘zbekiston, 2017.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi // <http://uza.uz/oz/documents/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyoyevning-oliy-22-12-2017>.

6. Bilimli avlod – buyuk kelajakning, tadbirkor xalq – farovon hayotning, do‘stona hamkorlik esa taraqqiyotning kafolatidir // Prezident Shavkat Mirziyoyevning O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 26 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi ma‘ruzasi, <http://uza.uz/oz/politics/bilimli-avlod-buyuk-kelajakning-tadbirkor-khal-farovon-ayet-08-12-2018>.

7. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob halqimiz bilan birga quramiz. – T.: “O‘zbekiston”, 2017. –B.488.

8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2016 yil 30 dekabrda mamlakatimizning yetakchi ilm-fan namoyandalari bilan uchrashuvida so‘zlagan nutqidan.// Xalq so‘zi, 2016 yil 31 dekabr.

9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Xalq so‘zi, 2020 yil 30 dekabr.

### **II. Normativ-huquqiy hujjatlar**

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. -T.: “O‘zbekiston”, 2023.



2. 10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 3 iyuldagi “Ma‘muriy islohotlar doirasida oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar sohasida davlat boshqaruvini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 200-son qarori

3. O‘zbekiston Respublikasining 2020 yil 23 sentyabrda qabul qilingan “Ta‘lim to‘g‘risida”gi O‘RQ-637-sonli Qonuni.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 8 oktyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta‘lim tizimini 2030 yilgacha rivoj-lantirish konsepsiyasi to‘g‘risida”gi PF-5847-son Farmoni. // URL: <https://lex.uz/docs/4545884>

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 avgustdagi “Oliy ta‘lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida”gi PF-5789-sonli Farmoni.

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28 yanvardagi

7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 5 iyundagi “Oliy ta‘lim muassasalarida ta‘lim sifatini oshirish va ularning mamlakatda amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohotlarda faol ishtirokini ta‘minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi PQ-3775-sonli qarori.

8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Oliy ma‘lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirishda iqtisodiyot soxalari va tarmoqlarining ishtirokini yanada kengaytirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 2017 yil 27 iyuldagi № PQ 3151 – sonli Qarori

9. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 23 sentyabrdagi “Oliy ta‘lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 797-sonli Qarori.

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi boshqaruvi tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 284-son qarori.

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktyabrdagi «O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida»gi PF-5847-son Farmoni.

12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 29 oktyabrdagi “Ilm-fanni 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-6097-sonli Farmoni.

13. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida” PF-60-sonli Farmoni.

14. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2020-yil 31-dakabrdagi “Oliy ta’lim muassasalarida ta’lim jarayonini tashkil etish bilan bog‘liq tizimni takomillashtirish chora-tadbirlar to‘g‘risida” 824-sonli Qarori.

15. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining. 2019 yil 23-sentyabrdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” 797-son Qarori.

16. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015-yil 3-dekabrdagi “Oliy va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi muassasalarining boshqaruv kadrlari zaxirasini maqsadli o‘qitishni tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 351-sonli Qarori.

17. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 30-maydagi “Istiqbolli boshqaruv kadrlarini tanlov asosida tanlab olishning zamonaviy tizimini yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 3755-sonli Qarori

### **III. Maxsus adabiyotlar**

1. Агранович М.Л. Индикатори достижения селей устойчивого развития в сфере образования и национальная образовательная политика. Ж.: Вопросы образования. № 4. 2017 г., С.242-264. 1814-9545eISSN: 2412-4354.

2. 10. Participation of Citizens in Local Public Life, report by the Steering Committee on Local and Regional Democracy (CDLR) prepared with the

collaboration of Professor Gerry Stoker, adopted by the CDLR at its 25th meeting, 7-9 June 2000/ Local and Regional Authorities in Europe.

3. 11. G'afurov N., Madayeva Sh., Maxmudov R. – Oliy ta'lim muassasalarida ta'lim-tarbiya samaradorligini oshirishda fuqarolik jamiyati institutlarining faoliyati mazmuni. Monografiya. T.Iqtisod-moliya. 2017.

4. 12. Qahhorov Otabek Siddiqovich, Ta'lim muassasalari boshqaruvining samaradorligini baholashdagi yondashuvlar va usullar // "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 1, yanvar-fevral, 2017 yil.

5. 13. Qurbonov Sh., Seytxalilov E. Ta'lim tizimini boshqarish. -T.: "Turon-Iqbol": 2006. – 592 b.

6. 14. Xolov A.X. Assessing the effectiveness of management decisions of local executive authorities. // Journal of Management Value & Ethics /Approved List Journal S.No. 1 & 63148. Jan-March. 18 Vol. 8 No.1 90-97 P.

7. 15. Xolov A.X. Boshqaruv qarorlari samaradorligini baholashning zamonaviy usullari va rahbar mas'uliyati. Monografiya. –T.: «Tafakkur-qanoti» nashriyoti, 2017. -224 bet.

8. 16. Xolov A.X. Menejment fani rivojida boshqaruv qarorlari qabul qilishning psixologik usullarining ahamiyati. // «Fan va ta'limni rivojlantirishda yoshlarning o'rni» respublika ilmiy-nazariy konferensiya materiallari to'plami. – T.: O'zYOI, 2017 yil 24 noyabr. 533-537 betlar.

9. 17. Холов А.Х. Отсенки эффективности управленческих решений. Монография. Ламберт Академис Публишинг, Беау Бассин 2018 // [хттпс://www.lap-publising.com](https://www.lap-publising.com) – 54 стр.

10. Saatkamp Jr H.J. Higher education: The challenges and john ryder's response. Editorial & advisory boards.:169. 3. Li A., Sullivan B.N. Blind to the future: Exploring the contingent effect of managerial hubris on strategic foresight. Strategic Organization. 2022 Aug; 20(3):565-99.

11. Rakhimov O., Ehsev S., Latipov S., Rakhimov J. Positive and negative aspects of digitalization of higher education in Uzbekistan. InAIP Conference Proceyedings 2022 Jun 16 (Vol. 2432, No. 1, p. 030067). AIP Publishing LLC.

12. Bekmurodov M. O‘zbekistonda jamoatchilik fikri. –T.: Fan, 1999.
13. Hoseini Moghadam M. Global Trends in Sciencye and Technology and the futures studiyes of Higher Education in Iran: Prioritiyes and Strategiyes. Journal of Iran Futures Studiyes. 2022 Feb 20;6(2):1-28.
14. Stolze A., Sailer K. An international foresight reflection on entrepreneurial pathways for higher education institutions. Industry and Higher Education. 2021 Dec;35(6):700-12.
15. Rakhimov O. D., Berdiyev Sh. J., Rakhmatov M. I., Nikboev A. T. Foresight In The Higher Education Sector of Uzbekistan: Problems and Ways of Development // Psychology and Education Journal. – 2021. – 58 (3), 957–968. DOI:10.17762/pae.v58i3.3029.
16. Gáspár J., Hideg É., Köves A. Future in the Present: Participatory Futures Research Methods in Economic Higher Education–The Development of Future Competenciyes. Journal of Futures Studiyes. 2021 Dec 1;26(2):1-8.
17. Utkin D.V, Bagramyans N.L, Safyanov V.I. Foresight Strategic Forecasting Technology in Higher Education. In1st International Conference on Education: Current Issuyes and Digital Technologiyes (ICECIDT 2021) 2021 Jun 1 (pp. 279-285). Atlantis Press.\
18. Raximov, O. D., Manzarov Yu. X., Ashurova L. “O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida dastlabki forsayt tadqiqotlar”. Современное образование (Uzbekistan), 4 (101), (2021): 16-22. 11.
19. Ejdyś J., Gudanowska A., Halicka K., Kononiuk A., Magruk A., Nazarko J., Nazarko Ł., Szpilko D., Widelska U., Foresight in higher education institutions: evidence from Poland. Foresight. 2019;13(1 (eng)):77-89.
20. Berneys E. L. The Later Years. Public Relations Insights 1956-1986.- Rhinebeck: Free Press, 1986.
21. Околеснова О.А. Общественный контрол: информатсионно-правовие проблеми теории и практики: монография / О.А. Околеснова. - М.: Руслайнс, 2014. - 144 с.

22. Тайхлер Улрих. Многообразие и диверсификация высшего образования: тенденции, вызовы и варианты политики. Ж.: Вопросы образования. № 1. 2015 г., С.14-38. 1814-9545eISSN: 2412-4354.

23. Xolov A. X. Boshqaruv qarorlari qabul qilishda tizimli tahlildan foydalanish masalalari. J.: Jamiyat va boshqaruv. 2017 yil, № 2, 47 B.

24. Xoliqov Q. Jamoatchilik fikri: u qanday shakllantiriladi? //Fidokor, 2005, 28 iyun.

25. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. –М.: Дело, 2000. – С.17.

26. Блек С. Введение в публич рилейсхнз. Ростов-на-Дону, 1998. –С. 33-35.

27. Barru Dornfeld Thomas N. Gilmore Larru Hirschhorn Michael Kellu. The Challenges of Strategu and Leaders’hip in Higher Yeducation. [https://www.cfar.com/wp-content/uploads/2020/10/Dornfeld\\_Gilmore\\_Hirschhorn\\_Strategu\\_Leaders’hip\\_in\\_Higher\\_Yed.pdf](https://www.cfar.com/wp-content/uploads/2020/10/Dornfeld_Gilmore_Hirschhorn_Strategu_Leaders’hip_in_Higher_Yed.pdf)

28. Krotova M.A., Mirxalilova H.A. Universitetda bos’hqaruv qaror-larini qabul qilis’h // Fan va ta’limning innovatsion rivojlanis’hi. 2017-uil. 6-son (24).

29. Roger M. Cooke. Risk Assessment and Rational Decision Theoru // Dialectica, Vol. 36, No. 4 (1982), pp. 329-351 Publis’hed bu: Wileu Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/42969808> Accessed: 14-12-2015 12:00 UTC.

30. Tursunbaueva A.A., Maxmudov M.A. Universitet rahbariati tomonidan strategik qarorlar qabul qilis’h: O’zbekiston davlat jahon tillari universiteti tajribasi // “Vestnik NGIEI” ilmiu jurnali. 2019-uil. 6-son.

31. Aleksandrova Ye.N. Ta’lim muassasasini bos’hqaris’h: strategiu, missiu, maqsadlar, vazifalar // IzhSTU buulleteni. 2017-uil. 1-son.

32. Global trends Paradox of progress, A publication of the National Intelligence Council January, 2017.

33. Yetman, J. and Quinn, S. University of Southampton. Global Strategic Trends 6: Out to 2050. The futures of the oceans. 2017

34. Martin B. Research Foresight and the yexploitation of science base. HSMO, London, 1993.
35. Loveridge D. Foresight. PREST. University of Manchester, 2001.
36. NISTEP. The 8th science and technology Foresight survey – Delphi analysis. National Institute of Science and Technology Policy. Tokyo, 2005.
37. Popper R. Methodology: Common Foresight Practices & Tools, in Georghiou, L. yet al., International Handbook on Foresight and Science Policy: Theory and Practice. Yedward Yelgar, 2007.

### **Internet saytlari**

1. O‘zbekiston Respublikasi Davlat Hukumati portali: [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
2. O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi [www.Lex.uz](http://www.Lex.uz)
3. O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligining sayti. [www.yedu.uz](http://www.yedu.uz)
4. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi veb sayti: [www.parlament.gov.uz](http://www.parlament.gov.uz).
5. Oliy ta’lim tizimida pedagog va rahbar kadrlarni qauta tauuorlas’h va ularning malakasini os’hiris’hni tas’hkil yetis’h bos’h ilmiu-metodik markazi. - <https://bimm.uz>
6. O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi sauti - <https://lex.uz/>.
7. O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovasiualar vazirligi - sauti <https://yedu.uz/uz> .
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Matbuot markazi sayti- [www.press-service.uz](http://www.press-service.uz)
9. <http://www.lex.uz>
10. <http://www.mok.dba.uz>
11. <http://www.oecd.org>
12. <https://foresight.org/archive.html>
13. <https://www.researchgate.net>
14. <http://www.worldbankgroup.org>
15. <https://www.unido.org/>
16. <https://www.foresighttechnology.co.uk/>
17. <http://www.yexpertclub.ru/sections/foresight>