OLIY TA'LIM MUASSASALARI RAQOBATBARDOSHLIGINI STRATEGIK BOSHQARISH TIZIMIGA DOIR XORIJIY TAJRIBALAR

Mavluda Kengboyeva Yuldashbayevna
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi Xorijiy tillar maktabi o'qituvchisi, mustaqil izlanuvchi
https://doi.org/10.5281/zenodo.22957411

Annotatsiya. *Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalari raqobatbardoshligini strategik boshqarishning xorijiy tajribalari tizimli tahlil qilinadi. Tadqiqot Yevropa universitetlari boshqaruvi, xalqaro hamkorlik, akademik mobillik, sifatni ta'minlash, natijadorlikka asoslangan moliyalashtirish va xalqaro reytinglar kabi yo'nalishlarni qamrab oladi. Kontent-tahlil natijalari OTM raqobatbardoshligi strategik reja, institutsional avtonomiya, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv, ilmiy tadqiqotlar, xalqaro sheriklik va inson kapitalining o'zaro uyg'unligiga bog'liqligini ko'rsatadi. Maqolada O'zbekiston OTMlari uchun moslashtirilgan strategik boshqaruv modeli va amaliy takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so'zlar: *oliy ta'lim, raqobatbardoshlik, strategik boshqaruv, institutsional avtonomiya, xalqaro reyting, akademik mobillik, sifat kafolati, natijadorlikka asoslangan moliyalashtirish, universitet boshqaruvi, xalqaro hamkorlik.*

Kirish

Global bilimlar iqtisodiyotida OTMning raqobatbardoshligi ta'lim sifati, ilmiy tadqiqot natijalari, bitiruvchilarning mehnat bozoridagi talabgirligi, xalqaro tan olinishi va boshqaruv samaradorligi bilan belgilanadi. Strategik boshqaruv universitetni uzoq muddatli maqsadlar, ustuvor resurslar va o'lchanadigan natijalar asosida boshqarishga yo'naltiradi. Yevropa Universitetlar Assotsiatsiyasi strategik boshqaruvni universitetning institutsional rivojlanishi bilan uzviy bog'liq jarayon sifatida talqin qiladi [1].

O'zbekistonda oliy ta'lim xizmatlari bozorining kengayishi, xalqaro hamkorlikning ortishi hamda reytinglar bo'yicha raqobat OTM boshqaruviga yangi talablarni qo'ymoqda. Mahalliy ilmiy ishlarda strategik boshqaruv, innovatsion rivojlanish, moliyaviy barqarorlik, marketing va sheriklik raqobatbardoshlikning asosiy yo'nalishlari sifatida ajratilgan.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi

Oliy ta'lim muassasalarini strategik boshqarishning nazariy asoslari M. Porterning raqobat strategiyasiga oid yondashuvlari bilan bog'liq. Porter raqobat ustunligini tashkilotning tashqi muhitdagi imkoniyat va tahdidlarga javob berish qobiliyati, resurslardan samarali foydalanish va qiymat yaratish jarayonlari bilan izohlaydi. Ushbu yondashuvni universitetlarga tatbiq etganda, OTMning raqobatbardoshligi ta'lim xizmatlari, ilmiy mahsulotlar, innovatsiyalar, brend va bitiruvchilar uchun yaratiladigan qiymat bilan bog'liq holda qaraladi.

Universitetlarning resurs salohiyatini strategik raqobat ustunligi manbai sifatida baholashda J. Barneyning resurslarga asoslangan yondashuvi muhim ahamiyatga ega. Muallif tashkilotning barqaror raqobat ustunligi qimmatli, kamyob, taqlid qilish qiyin va o'rnini bosish mushkul bo'lgan resurslarga egaligi bilan bog'liqligini asoslaydi. Oliy ta'lim sohasida bunday resurslarga professor-

o‘qituvchilarning ilmiy salohiyati, akademik brend, intellektual mulk, ilmiy maktablar, innovatsion infratuzilma, raqamli platformalar va xalqaro akademik hamkorlik tarmoqlarini kiritish mumkin.

OTM raqobatbardoshligining inson kapitali bilan bog‘liq jihatlarini tahlil qilishda T. Schultz va G. Beckerning inson kapitali nazariyasi muhim nazariy asos bo‘lib xizmat qiladi. Ushbu yondashuvga muvofiq, ta’lim va kasbiy rivojlanishga kiritiladigan investitsiyalar mehnat unumdorligi va iqtisodiy natijadorlikni oshiruvchi kapital shakli sifatida qaraladi. Universitetlar nuqtai nazaridan esa professor-o‘qituvchilarning malakasi, ilmiy darajasi, akademik mobilligi, xalqaro tajribasi va raqamli kompetensiyalari OTMning uzoq muddatli raqobatbardoshligini belgilaydigan strategik resurslar sifatida namoyon bo‘ladi.

Oliy ta’lim muassasalarining tashqi muhit bilan munosabatlarini o‘rganishda H. Mintzbergning strategik boshqaruvga oid ishlari ham ahamiyatlidir. Uning tadqiqotlarida strategiya faqat oldindan belgilangan reja sifatida emas, balki tashkilotning o‘zgaruvchan muhitga moslashishi jarayoni sifatida ham talqin qilinadi. Bu yondashuv universitetlar uchun ayniqsa muhim, chunki oliy ta’lim bozorida texnologik o‘zgarishlar, demografik tendensiyalar, xalqaro reytinglar, raqobat muhiti va davlat siyosati tez o‘zgarib bormoqda.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, hujjatlar kontent-tahlili va ikkilamchi statistik ma’lumotlarni tahlil qilish usullaridan foydalanildi. Manbalar sifatida Yevropa Universitetlar Assotsiatsiyasi materiallari, xalqaro hamkorlik bo‘yicha ilmiy ishlar va OTM raqobatbardoshligini boshqarish bo‘yicha zamonaviy nashrlar tanlandi

Tahlil va natijalar

Har bir Yevropa mamlakatida oliy ta’lim tizimini tashkil etish o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Hozirgi vaqtda G‘arbiy Yevropadagi ijtimoiy-iqtisodiy o‘zgarishlar ta’sirida uchta asosiy oliy ta’lim modeli shakllangan:

1. **Unitar tizimlar** – faqat universitetlarni o‘z ichiga oladi (masalan, Buyuk Britaniya);
2. **Dual tizimlar** – universitet va universitetdan tashqari ta’limni birlashtiradi (masalan, Shveytsariya);
3. **Ko‘p qatlamli tizimlar** – universitetlar, kollejlar va kasb-hunar markazlarini o‘z ichiga oladi, bu esa ta’limning turli bosqichlarini va amaliy ehtiyojlarni qamrab oladi.

Ushbu tizimlar nafaqat talabalarning turli ehtiyojlariga javob beradi, balki milliy iqtisodiyotning malakali kadrlar tayyorlash talablarini ham qondiradi. Shu tariqa, Yevropada oliy ta’limning barqaror rivojlanishi milliy ijtimoiy-iqtisodiy sharoit va tarixiy tajribalarga moslashgan tizimlar orqali ta’minlanadi.

Shuningdek, Yevropada uchlamchi tizimlar mavjud bo‘lib, ular universitetlar yoki universitet darajasidagi kollejlar, politexnika va qisqa muddatli oliy ta’lim dasturlarini o‘z ichiga oladi (masalan, Germaniya) [2].

Unitar universitet tizimlari hozirgi kunda oliy ta’limning eng yuqori darajasini ifodalaydi. Zamonaviy universitetlar kelajakdagi mutaxassislarni barcha darajalarda — bakalavrdan tortib magistratura va doktorantura darajasigacha — tayyorlaydi, shuningdek, ilmiy tadqiqot markazlari sifatida faoliyat yuritadi. Ushbu universitetlar jamiyatni yuqori malakali kadrlar bilan ta’minlashga qodir yagona ta’lim muassasalari hisoblanadi; aynan shu yerda talabalarning aksariyati ta’lim oladi.

Oliy ta’lim sohasida ikkita asosiy qarama-qarshi model shakllangan: “Atlantika” va “Kontinental”.

Atlantika modeli (AQSh, Buyuk Britaniya, Irlandiya) quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi: universitetlarning yuqori moliyaviy va institutsional avtonomiyasi, kuchli o‘zini o‘zi boshqarish mexanizmlari, biznes hamjamiyati bilan yaqin aloqalar, shuningdek, ayrim boshqaruv funktsiyalarini amalga oshiradigan vositachi agentliklarning mavjudligi va davlatning bilvosita nazorati. Tarixan, Atlantika modeli ikki bosqichli “bakalavr va magistr” tizimiga asoslangan bo‘lib, bu jarayon “kech professional differentsiatsiya” deb ataladi — ya’ni talaba universitetda o‘z mutaxassisligini tanlashni maktab darajasidagi oldindan belgilangan yo‘nalishga bog‘lamaydi. Natijada, ushbu modeldagi talabalarning ta’lim yo‘nalishlari institutsional tuzilishga nisbatan nisbatan moslashuvchan bo‘ladi [3].

Kontinental modeli (Germaniya, Shveytsariya, Niderlandiya) aksincha, ta’lim tizimini to‘g‘ridan-to‘g‘ri vazirlik tomonidan tartibga solish, hukumat tuzilmalari bilan yaqin aloqalar, universitetlarning ierarxik tuzilishi va “universitet-biznes” tizimidagi bevosita aloqalarning nisbatan cheklanganligi bilan ajralib turadi. Ushbu model talabalarning erta ixtisoslashuviga asoslanadi va universitet ta’limini bir bosqichli tizim sifatida tashkil etadi.

1-jadval

Oliy ta’lim muassasalarini strategik boshqarishda qo‘llaniladigan modellarning qiyosiy tahlili va ularning o‘ziga xos xususiyatlari

Xorijiy model	O‘ziga xos xususiyatlari	Raqobatning ustuvor jihatlari	Ijobiy jihatlar	Kamchiliklar
Atlantika modeli (AQSh, Buyuk Britaniya, Irlandiya)	Yuqori darajadagi institutsional avtonomiyaga ega, bozor mexanizmlariga yo‘naltirilgan hamda korporativ boshqaruv tamoyillari asosida tashkil etilganligi	Bozor ustunligi, yangilanish salohiyati, moliyaviy resurslarni jalb etish	O‘zgaruvchan sharoitga tez moslashish va operativ boshqaruv qarorlarini qabul qilish	Jamiyatdagi tengsizlik xatarlari
Kontinental modeli (Germaniya, Shveytsariya, Niderlandiya)	Davlat nazorati, iyerarxik tizim orqali boshqarish	Barqaror rivojlanish va sifatni nazorat qilish	Moliyaviy barqarorlikni ta’minlash	Qiyin moslashish darajasi
Skandinaviya modeli (Finlyandiya, Shvetsiya)	Davlat–universitet integratsiyasi va jamoaviy boshqaruv	Inklyuzivlik va barqaror rivojlanish	Jamiyat oldidagi mas’uliyat	Tashkiliy-byurokratik jarayonlar
Osiyo modeli (Janubiy Koreya, Yaponiya)	Markazlashtirilgan strategiya va davlat–sanoat integratsiyasi	Innovatsiya asosidagi iqtisodiyotni qo‘llab-quvvatlash	Ilmiy-tadqiqot ishlari natijadorligi	Akademik mustaqillikning cheklanishi

Qayd etish joizki, hozirgi globallashuv sharoitida oliy ta’lim muassasalarini strategik boshqarish milliy ta’lim tizimlarining raqobatbardoshligi, barqaror rivojlanishi hamda innovatsion salohiyatini oshirishda muhim ahamiyat kasb etmoqda. Xorijiy davlatlar amaliyotini qiyosiy tahlil qilish natijalari shuni ko‘rsatadiki, strategik boshqaruv modellarining shakllanishi mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot darajasi, davlatning ta’lim sohasidagi tartibga soluvchi ishtiroki hamda bozor mexanizmlarining nisbiy ulushi bilan bevosita bog‘liqdir.

Xorijiy ilg‘or tajribalar bilan solishtirilganda, O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarida strategik boshqaruv mexanizmlari hanuz to‘liq shakllanmagan tizim sifatida namoyon bo‘ladi. Ayniqsa, strategik qarorlarni qabul qilish jarayonida davlat tuzilmalarining hal qiluvchi roli saqlanib qolib, bu holat universitetlarning institutsional avtonomiyasini muayyan darajada cheklab qo‘ymoqda.

Bugungi kunda insoniyat duch kelayotgan global muammolar sharoitida ta’limning an’anaviy paradigmasi o‘z imkoniyatlarini cheklab bormoqda va bu holat oliy ta’lim tizimini tubdan yangilash zaruratini yuzaga keltirmoqda. Xususan, 2015-yilda BMT Bosh Assambleyasi tomonidan qabul qilingan va 2030-yilgacha mo‘ljallangan 17 ta Barqaror Taraqqiyot Maqsadlariga erishish global oliy ta’limdan fanlararo integratsiyalashgan, muvofiqlashtirilgan hamda kompleks yechimlarni ishlab chiqishni talab etadi [4].

2-jadval

Strategik boshqaruv mexanizmlari orqali raqobatbardoshlikni rivojlantirish

Mexanizm shakli	Rivojlantirish yo‘nalishi	Davlatlar	Samarasi
Universitet–industriya hamkorlik tizimi	Hamkorlikdagi innovatsion tashabbuslar	Germaniya va AQSh	Innovatsion rivojlanish
Global yo‘nalishli rivojlanish strategiyasi	Akademik almashinuv va integratsiyalashgan ta’lim dasturlari	Angliya, Niderlandiya	Dunyo reytinglaridagi rivojlanish
Barqaror taraqqiyotga yo‘naltirilgan strategiya	Barqaror rivojlanish maqsadlarini ta’lim va boshqaruvga joriy etish	Yevropa davlatlari	Ijtimoiy samara
Raqamli texnologiyalar asosida modernizatsiya	Integratsiyalashgan axborot tizimlari (ERP, LMS, AI)	Yevropa va Osiyo	Boshqaruv faoliyati natijalari

Shu bilan birga, so‘nggi yillarda amaliyotga joriy etilayotgan samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) asosida baholash, raqamli boshqaruv vositalari hamda xalqaro reyting talablariga yo‘naltirilgan rivojlanish strategiyalari Atlantika va Skandinaviya davlatlari oliy ta’lim boshqaruv modellariga bosqichma-bosqich yaqinlashuvni anglatadi.

Mazkur tendensiyalar dissertatsiya doirasida milliy oliy ta’lim muassasalari uchun strategik boshqaruv modelini ishlab chiqishda mustahkam metodologik asos sifatida xizmat qiladi.

Oliy ta’lim muassasalari raqobatbardoshligini strategik boshqarish tizimiga oid yangi vazifalardan biri sifatida barqaror rivojlanish masalalarini uyg‘unlashrirish sanaladi. Mazkur jarayonda xalqaro akademik ittifoqlar barqaror rivojlanish masalalarini hal etishda raqobatbardosh hamkorlikning samarali modeli sifatida namoyon bo‘lmoqda. Shunday tuzilmalardan biri — Xalqaro Tadqiqot Universitetlari Alyansi (IARU) bo‘lib, u iqlim o‘zgarishi, demografik qarish, uzoq umr ko‘rish, barqaror shaharlar rivoji va global xavfsizlik kabi dolzarb muammolarni yechishga yo‘naltirilgan ilmiy hamkorlikni amalga oshiradi [5].

Barqaror Taraqqiyot Universitetlari Alyansi doirasida Berlin Erkin Universiteti, Sankt-Peterburg Davlat Universiteti, Pekin Universiteti, Quddus Ibroniy Universiteti hamda Britaniya Kolumbiyasi Universiteti kabi yetakchi oliy ta'lim muassasalari birlashgan bo'lib, ular global muammolarni hal etishda ilmiy salohiyatni oshirish va innovatsion yechimlar ishlab chiqishga xizmat qilmoqda.

Hozirgi davrda dunyoning turli mintaqalarida faoliyat yuritayotgan minglab oliy ta'lim muassasalari barqaror rivojlanish tamoyillarini o'z institutsional boshqaruvi va ta'lim jarayoniga joriy etishga qaratilgan milliy hamda xalqaro tashabbuslarda faol ishtirok etmoqda.

Ushbu yo'nalishdagi eng yirik global platformalardan biri — ENACTUS xalqaro ijtimoiy tadbirkorlik dasturi bo'lib, u "yanada adolatli va barqaror dunyo" g'oyasi asosida birlashgan hamkorlikni rivojlantiradi. Enactus jamoalari aholining turmush sifati va ijtimoiy farovonligini oshirishga qaratilgan loyihalarni ishlab chiqadi hamda amalga oshiradi. Mazkur tashabbuslar barqaror rivojlanishning iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik jihatlarini uyg'unlashtirgan "uchlik asosiy chiziq" konsepsiyasiga tayangan holda olib boriladi [6].

2007-yilda AQShda tashkil etilgan Xalqaro Barqaror Kampus Tarmog'i (ISCN) barqaror rivojlanishga sodiq bo'lgan universitet va kollejlardan iborat nodavlat hamjamiyat sifatida shakllangan. Bugungi kunda ushbu tarmoq doirasida oltita qit'ada joylashgan 30 dan ortiq mamlakatning 90 dan ziyod oliy ta'lim muassasalari hamkorlik qilmoqda [7].

Yevropa mintaqasida ham universitetlar barqarorlik tamoyillarini ta'lim va boshqaruv tizimiga integratsiya qilish borasida tizimli ishlarni olib bormoqda. Jumladan, 1996-yilda tashkil etilgan Universitetlar va Kollejlar uchun Atrof-muhit Assotsiatsiyasi (EAUS) atrof-muhitni boshqarish mexanizmlarini rivojlantirish hamda ekologik samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi [8].

Osiyo mintaqasida esa Janubiy Koreya Yashil Kampus Tashabbusi Assotsiatsiyasi (KAGCI) barqaror rivojlanish yo'nalishida oliy ta'limni rivojlantirishga ixtisoslashgan global markaz sifatida faoliyat yuritmoqda.

Shuningdek, 2011-yilda tashkil etilgan Xitoy Yashil Universitetlar Tarmog'i (CGUN) universitetlar o'rtasida muloqotni kuchaytirish, resurslarni integratsiyalash va "yashil kampus" modellarini keng joriy etishni maqsad qilgan. Ushbu platforma energiya samaradorligi bo'yicha tajriba almashish, innovatsion tadqiqotlarni qo'llab-quvvatlash, ekologik arxitekturani rivojlantirish hamda professor-o'qituvchilar va talabalarni barqaror rivojlanish maqsadlariga jalb etishga xizmat qiladi [9].

2014-yilda Yaponiyada oliy ta'lim muassasalari o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish maqsadida CAS-Net JAPAN — Barqaror Kampuslar Tarmog'i tashkil etildi. Mazkur tashabbusning muhim jihati shundaki, u markazlashgan "yuqoridan pastga" boshqaruv asosida emas, balki "pastdan yuqoriga" yo'naltirilgan institutsional faollik natijasida shakllandi. Xususan, Xokkaydo universiteti tomonidan barqaror kampuslarni yaratish va baholashning metodologik asoslari ishlab chiqilib, amaliyotga joriy etildi. Bugungi kunda ushbu yondashuv yuzlab yapon universitetlari tomonidan qo'llanilmoqda va tarmoq doirasida keng hamkorlikni ta'minlamoqda [5].

Hozirda ko'plab mamlakatlar oliy ta'lim muassasalari barqaror rivojlanish uchun ta'limni faol qo'llab-quvvatlab, ushbu yo'nalishda muhim hissa qo'shib kelmoqda. UI GreenMetric World University Rankings hamda THE University Impact Rankings ma'lumotlarini tahlil qilish jamiyatning barqaror taraqqiyotiga sezilarli ta'sir ko'rsatayotgan universitetlarni aniqlash imkonini beradi.

Xulosa va takliflar

Oliy ta’lim muassasalarida raqobatbardoshlikni ta’minlash maqsadida xodimlarni strategik boshqarishning xalqaro amaliyoti shuni ko‘rsatadiki, xorijiy universitetlar ichki akademik tuzilmalarni shakllantirish va rivojlantirish masalalarida yuqori darajadagi institutsional avtonomiyaga ega. Ayrim Yevropa mamlakatlarida oliy ta’lim muassasalarining tashkiliy tuzilmasini tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlar mavjud bo‘lishiga qaramay, ushbu me’yorlar ta’lim muassasalarining strategik va operatsion boshqaruv erkinligiga sezilarli darajada cheklov kiritmaydi hamda, asosan, umumiy yo‘naltiruvchi xarakterga ega.

Xalqaro tajribaga ko‘ra, oliy ta’lim muassasalarida inson resurslarini strategik boshqarish tizimi minimal darajadagi majburiy qoidalar, normalar va cheklovlarga asoslanadi. Shu bilan birga, belgilangan talablarga qat’iy rioya qilinishi boshqaruv tizimining muhim tamoyillaridan biri hisoblanadi. Bunday yondashuv universitetlarga moslashuvchanlikni saqlagan holda xodimlar faoliyatini samarali boshqarish imkonini beradi.

Xorijiy tajriba tahlili ko‘rsatadiki, universitetlarda strategik boshqaruv samaradorligi ularning avtonomiya darajasi bilan bevosita bog‘liq. Atlantika modeli innovatsion rivojlanishni rag‘batlantirsa, Kontinental model barqarorlik va tizim ustuvorligini ta’minlaydi. Shu asosda, O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalari uchun davlatning strategik muvofiqlashtiruvi va universitet mustaqilligini uyg‘unlashtirgan gibrid model eng maqbul yondashuv hisoblanadi.

Shuningdek, strategik boshqaruv tizimida raqamli texnologiyalarni joriy etish va KPI asosida baholash mexanizmlari hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, OTM raqobatbardoshligi yagona ko‘rsatkich bilan emas, balki ko‘p omilli strategik tizim orqali shakllanadi. Strategik reja universitetning missiyasi, ta’lim dasturlari, ilmiy salohiyati, moliyaviy resurslari va xalqaro faoliyatini yagona maqsadlar tizimiga birlashtirgandagina amaliy natija beradi. Bu xulosa strategik boshqaruvning institutsional rivojlanish bilan chambarchas aloqadorligi haqidagi EUA yondashuviga mos keladi.

Xorijiy tajribani O‘zbekistonga moslashtirishda uchta tamoyil muhim: birinchisi, tashqi modelni to‘liq nusxalamasdan, milliy huquqiy va moliyaviy sharoitga moslash; ikkinchisi, reytingni yakuniy maqsad emas, balki sifat, tadqiqot va xalqaro hamkorlikning natijaviy indikatori sifatida ko‘rish; uchinchisi, KPIlarni faqat son ko‘rsatkichlari emas, balki ta’lim sifati, bitiruvchi bandligi va ijtimoiy ta’sir bilan bog‘lashdir. Mahalliy tadqiqotlar ham raqobatbardoshlikni strategik boshqaruv, innovatsion rivojlanish, resurslar va sheriklik bilan bog‘laydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Tabatoni, P., Davies, J., & Barblan, A. (2002). Strategic Management and Universities’ Institutional Development. European University Association. https://www.eua.eu/publications/reports/strategic-management-and-universities-institutional-development.html
2. Осмаева, Х.А. Цифровые стратегии вузов / Х.А.Осмаева // Цифровая экономика: перспективы развития и совершенствования : сборник научных статей 3-й Международной научно-практической конференции, Курск, 30 июня 2022 года. – Курск : Юго-Западный государственный университет. – 2022. – С. 292-295.
3. Пашков, М.В. Проблемы и риски цифровизации высшего образования / М.В.Пашков, В.М.Пашкова // Высшее образование в России. –2022. – № 3. Том 31. – С. 40-57. – ISSN 072-0459.

4. Альтбах, Ф. Дж. Тенденции в глобальном высшем образовании: отслеживание направлений академической революции [Текст] / Ф. Дж. Альтбах, Л.Райзберг, Л.Е.Рамбли. – М. : РУДН, 2018. – 340 с.
5. Краковецкая, И.В. Устойчивое развитие университетов: концепции и подходы к оценке. Часть 1. Теоретические аспекты [Текст] / И. В. Краковецкая, Е.С.Воробьева, А.И.Далибожко // Креативная экономика. – 2020. – № 2. – Т. 14. –С. 207–224.
6. Official website of Enactus Worldwide [Electronic resource]. – Available at : http://www.enactus.org (access date)
7. International Sustainable Campus Network [Electronic resource]. – Available at : https://international-sustainable-campus-network.org/charter-guidelines/ (access date 10.04.2020).
8. Environmental Association for Universities and Colleges [Electronic resource]. – Available at: https://www.eauc.org.uk/who_we_are (access date 26.10.2020)
9. About us - China Green university alliance [Electronic resource]. – Available at: http://www.cgun.org.cn/en/content.aspx?info_lb=107&flag=1 (access date)
10. Yuldasheva N.A. Sanoat korxonalarining raqobatbardoshlik darajasini baholash asosida innovatsion jarayonlarni boshqarishni takomillashtirish. International scientific journal Management, Marketing and Finance. 2024/11/20. 105-109. https://doi.org/10.5281/zenodo.14191907