

Баймирзаев Д.Н., к.э.н.

доцент кафедры «менеджмент»

Наманганского государственного университета, Узбекистан

Хошимова Н.Х.

Ассистент кафедры «пищевая технология»

Наманганского государственного технического университета,

Узбекистан

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Аннотация. В данной статье анализируются модели принятия управленческих решений в высших учебных заведениях. Авторы подчеркнули необходимость наличия эффективной системы управления высшими учебными заведениями, раскрыли роль моделей управления в стратегическом развитии вузов, внедрении инноваций, повышении качества образования. В статье рассматриваются две основные модели принятия управленческих решений – централизованные и децентрализованные системы управления, обсуждаются их преимущества и недостатки. Также даны научно-практические рекомендации по совершенствованию процесса принятия решений в высших учебных заведениях.

Ключевые слова: высшие учебные заведения, управленческие решения, стратегическое развитие, централизованное управление, децентрализованное управление, инновационное образование, управление

университетом, качество образования, модель принятия решений, научно-практические рекомендации.

Baymirzaev D.N., Ph.D. in Economics

*Associate Professor of the Department of Management Namangan State
University, Uzbekistan*

Khoshimova N. Kh.

*Assistant of the Department of Food Technology Namangan State Technical
University, Uzbekistan*

MODELS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Annotation. This article analyzes the models of managerial decision-making in higher education institutions. The authors emphasized the need for an effective management system for higher education institutions, revealed the role of management models in the strategic development of universities, the introduction of innovations, and improving the quality of education. The article discusses two main models of managerial decision-making-centralized and decentralized management systems, discusses their advantages and disadvantages. Scientific and practical recommendations on improving the decision-making process in higher education institutions are also given.

Keywords: higher education institutions, management decisions, strategic development, centralized management, decentralized management, innovative education, university management, quality of education, decision-making model, scientific and practical recommendations.

Любое современное высшее учебное заведение должно иметь эффективную систему принятия управленческих решений. Модели управления служат для стратегического развития университетов, внедрения инноваций и повышения качества образования. Процесс принятия управленческих решений в современных высших учебных заведениях опирается на две основные модели: 1) централизованную и 2) децентрализованную модели управления.

В модели централизованного управления решения принимаются вышестоящей структурой управления (руководством). Такой подход позволяет обеспечить единообразие стандартов в Академическом процессе высших учебных заведений и сформулировать стратегию и стратегические цели университета, которые являются едиными.

Модель централизованного управления – это система принятия решений в высших учебных заведениях, таких как университеты и институты, в центральном звене управления, обычно органами более высокого уровня, такими как ректор, проректор и Совет. В этой модели решения по основным стратегическим, финансовым и административным вопросам формулируются и реализуются в одном направлении с соблюдением одних и тех же стандартов.

В централизованной модели высшее руководство высшего учебного заведения играет ключевую роль в принятии решений. Ректор, проректоры и Совет определяют стратегические вопросы, такие как стратегический план университета, направления исследований и разработок, финансовая и кадровая политика. Общие цели и стратегия высшего учебного заведения определяются в одном направлении, и эти решения принимаются единообразно во всем учебном заведении. Поэтому все факультеты и кафедры функционируют в соответствии с общей стратегией высшего учебного заведения.

В централизованной модели процесс принятия решений основан на традиционных нормах, правилах и стандартах и обеспечивает прозрачность перед преподавателями и студентами высшего учебного заведения. Поскольку общая стратегия и миссия высшего учебного заведения четко определены центральным органом, все кафедры и факультеты работают согласованно и в одном направлении. Это обеспечивает институциональный порядок и стандартизацию в учреждении. Через центральную модель управления финансовые, трудовые и технологические ресурсы контролируются из одного центра. Это обеспечивает оптимальное распределение ресурсов, мониторинг и стратегическое планирование. Высшее руководство стремится поддерживать общий порядок путем оценки и аудита результатов, принимая на себя общую ответственность за принятие решений и их реализацию. В централизованной модели принятия решений высший руководящий орган будет обладать оперативной и единой способностью принимать решения, что влияет на оперативность принятия решений по важным стратегическим вопросам.

Принятие решений на основе централизованной модели в некоторых случаях может привести к усилению бюрократических процессов, замедлению работы системы и ограничению широких возможностей для инновационных предложений. В результате функционирования факультетов и кафедр на уровне, жестко привязанном к центральным решениям, происходит снижение порога быстрой адаптации к текущим условиям и потребностям. Поскольку решения принимаются центральным руководящим органом, это приводит к сокращению предложений по новым идеям и инновационным подходам. Такая академическая среда ограничивает возможность творческого мышления и внедрения новых решений. Теоретические основы модели централизованного управления опираются на классические теории управления, такие как учения

Минцберга и Вебера. Таким образом, эти теории обеспечивают строгую иерархическую структуру, порядок и соблюдение стандартов в организациях. Кроме того, в централизованной модели эффективное принятие решений основано на принятии решений с помощью данных высокого уровня и анализа.

В ведущих университетах США и европейских стран модели централизованного управления широко используются в важных стратегических вопросах, таких как финансы, исследования и стратегическое планирование. Эти модели обеспечивают одинаковую важность и равенство всех решений в соответствии с общими целями университета. Но в отдельных случаях наблюдаются некоторые недостатки в широком развитии инноваций и внедрении отечественных специализированных решений. Централизованная модель управления обеспечивает единый стратегический и оптимальный распределение ресурсов, согласованный и стандартизированный подход к принятию решений в высших учебных заведениях. Его основные преимущества заключаются в том, что он позволяет централизованно управлять общей стратегией организации, быстро принимать оперативные решения, а также контролировать ее.

Процесс принятия решений в высших учебных заведениях сложен и многогранен, его эффективность зависит от организационной структуры образовательного учреждения и моделей управления. Децентрализованная модель управления предполагает принятие решений не от центрального звена управления, а на уровне факультетов, кафедр и подструктур управления. Такая модель дает возможность каждому подразделению высшего учебного заведения принимать необходимые решения исходя из своей специальности и сложившихся условий. В децентрализованной модели каждый факультет или кафедра принимает решения, основываясь на своих конкретных потребностях, учебных программах, специализации

и направлении научной деятельности. Это позволяет структуре создавать оперативные решения, соответствующие ее специальности. Преподаватели, студенты и другие заинтересованные стороны полностью участвуют в управлении факультетами и кафедрами. Это способствует формированию более демократичного и основанного на широких консультациях подхода. Независимые единицы управления будут иметь свободу предлагать новые идеи и инновационные решения в своих областях. Такая модель стимулирует творческую инициативу, а нестабильность процессов повышает шансы на быстрое реагирование.

В децентрализованной модели факультеты и кафедры принимают свои решения независимо, что делает их свободными от бюрократических процессов и барьеров со стороны руководящего органа высшего учебного заведения, а также повышает возможность принятия быстрых решений. Децентрализованные модели управления основаны на принципах децентрализации и местной автономии, описанных в классических теориях управления (например, Минцберг, Саймон). Согласно этим теориям, принятие решений на местном уровне улучшает внутреннюю сложность организации и увеличивает инновационный потенциал.

В ведущих международных университетах, особенно в высших учебных заведениях стран Европы и Восточной Азии, доминирует децентрализованная модель управления принятием решений. Например, в нидерландских и скандинавских университетах на факультетах и кафедрах внедряется независимая система управления, которая служит для повышения возможностей инноваций и быстрого принятия решений на более низком уровне. Факультеты и кафедры, принимая самостоятельные решения в отношении своей академической деятельности, создают необходимость обеспечения согласованности с общей университетской стратегией. В децентрализованном управлении каждый факультет и кафедра самостоятельно реализуют свою стратегию, что создает

определенные трудности в обеспечении равномерного распределения имеющихся ресурсов. Независимость, действующая между факультетами и кафедрами в децентрализованной модели, требует необходимости укрепления общей системы сотрудничества и коммуникации (табл.1).

Таблица 1

**Централизованные и децентрализованные модели принятия решений
в высших учебных заведениях**

Аспекты моделей	Модель централизованного управления	Децентрализованная модель управления
Структура	Решения принимаются через единый центральный орган (ректор, проректоры, академический совет).	Факультеты, кафедры и подразделения принимают решения на основе своей специализации и условий.
Метод принятия решений	Планы и общие вопросы решаются центральным органом; опирается на те же стандарты и стратегии.	Каждый отдел и кафедра принимает самостоятельные решения, исходя из собственных потребностей и специализации. Реализуется на основе более демократического подхода.
Скорость (Оперативность)	В некоторых случаях процесс принятия решений может замедлиться из-за бюрократических этапов.	На более низком уровне принимаются быстрые и динамичные решения, бюрократические барьеры сведены к минимуму.
Инновации и творчество	Зависит от генерального плана; инновации в основном планируются высшим руководством.	Благодаря автономной специализации и творчеству новые идеи, инновационные решения предлагаются и внедряются более широко.
Распределение ресурсов	Материальные, финансовые, трудовые и технологические ресурсы распределяются централизованно; централизованно управляются на основе общей стратегии.	Ресурсы распределяются в соответствии с потребностями специальности; каждый факультет и кафедра принимают решения на своих условиях.
Координация и гармония	Обеспечивается гармонизация и стандартизация реализации общих планов и целей вуза.	Каждый отдел работает независимо, но создает некоторые проблемы при согласовании общей стратегии.
Мотивация и ответственность	При принятии решений требуется высокий уровень центральной ответственности, но широкое участие заинтересованных сторон может быть ограничено.	Повышается самостоятельность участия, активная обратная связь и ответственность каждого отдела и специалиста, что повышает мотивацию.
Общая конкурентоспособность	На основе общего стратегического подхода обеспечивается престиж и прозрачность университета перед обществом.	Он служит для повышения конкурентоспособности за счет специализации и быстрого принятия решений.

Следовательно, децентрализованная модель принятия решений в высших учебных заведениях очень эффективна для стимулирования

принятия решений и инноваций, специфичных для частных условий и специализации, за счет увеличения институциональной автономии факультетов и кафедр. Эта модель расширяет свои возможности, такие как скорость, творческая инициатива и гибкость на уровне специализации. Однако это также порождает такие недостатки, как несогласованность общей стратегии в учебном заведении и неравномерное распределение ресурсов. Кроме того, эффективная реализация децентрализованной модели порождает необходимость разработки эффективных механизмов внутренней коммуникации и координации общей стратегии в учреждении.

Эта модель обеспечивает динамичный и интерактивный подход к принятию стратегических решений в высших учебных заведениях, позволяя эффективно использовать специализацию и опыт каждого факультета, кафедры и факультета, одновременно играя важную роль в повышении общего качества образования и инновационного потенциала.

На практике процесс принятия решений осуществляется на основе традиционных и инновационных подходов. Традиционный подход к принятию решений основан на стандартных правилах, критериях и формальных процессах. При таком подходе приоритет отдается бюрократическим механизмам, вызывающим бюрократические барьеры при принятии решений и затягивание и задержку процесса.

Процесс принятия решений в высших учебных заведениях формировался на протяжении многих лет на основе традиционных методов. Эти подходы важны для координации организационной, академической и административной деятельности образовательного учреждения. Основными типами традиционного подхода к принятию решений являются:

1. Иерархический (управляемый) подход;
2. Коллегиальный (коллективный) подход;
3. Подход, основанный на опыте и традициях;

4. Нормативно-правовой подход.

1. В системе управления, основанной на иерархическом подходе, основная ответственность при принятии решений лежит на руководителе, решения принимаются в звеньях более высокого уровня и передаются для исполнения нижестоящим звеньям. В принятии решений:

ректор, проректоры, деканы факультетов и заведующие кафедрами высшего учебного заведения будут иметь основную компетенцию в принятии решений;

решения подтверждаются официальными документами посредством бюрократических процессов;

при принятии решений опираются на рекомендации государственных и местных высших организаций (например, министерств, комитетов, агентств, хокимиятов).

Принятие управленческих решений на основе иерархического подхода:

1) обеспечение строгого порядка и системного управления в высшем учебном заведении;

2) в сочетании с такими преимуществами, как повышение ответственности и подотчетности на основе формальной документации, принятие решений имеет свои недостатки, такие как замедление процесса принятия решений, меньший упор на творческий и инновационный подход к принятию решений.

2. При коллегиальном (коллективном) подходе важные решения обсуждаются коллективно и принимаются на консультативной основе. При принятии решений решения обсуждаются через советы университетов и факультетов, а также на заседаниях кафедр, при принятии решений учитывается мнение различных категорий специалистов и экспертов, а также профессорско-преподавательского состава, студентов и их представителей. На основе такого подхода обеспечивается

прозрачность и активное участие в системе. Каждая проблема позволяет принимать качественные решения путем широкого и глубокого обсуждения. Однако это приводит к более длительному процессу принятия решений. При принятии решения расходятся во мнениях.

3. Процесс принятия решений на основе опыта и традиционалистского подхода осуществляется с учетом многолетнего опыта и традиций наставников. Каждый факультет или отдел использует свои предыдущие успехи и опыт при принятии решений. Решение принимается на основе личного опыта и знаний педагогов. Традиционные методы обучения и управления сохраняются. При принятии решения используются проверенные и надежные методы. При принятии решений, опираясь на опыт, полученный в ходе предыдущей деятельности, совершается меньше ошибок. Однако новые инновационные подходы будут иметь ограничения, а адаптация к современным технологиям и процессам цифровой трансформации будет медленной.

4. Принятие решений на основе нормативно-правового подхода осуществляется в соответствии с национальным законодательством, международными стандартами и уставами университетов. При принятии решений осуществляется деятельность на основе действующих законов и подзаконных актов, постановлений Кабинета Министров, приказов Министерства высшего образования, науки и инноваций. Устав высшего учебного заведения и правила внутреннего распорядка строго соблюдаются. Решение принимается на основе формальных процессов, официальных документов и инструкций.

Обеспечивается соблюдение законодательства и международных стандартов. Создается упорядоченная и четко ориентированная система управления. Однако он не подходит для принятия быстрых и творческих решений. Это приводит к ограничению свободной инициативы студентов и преподавателей.

Традиционные подходы к принятию решений основаны на многолетней практике высшего учебного заведения и культуре управления. Хотя они в некоторой степени эффективны, сегодняшний подход к ним полностью изменился в результате бурного внедрения цифровых технологий и инноваций в процесс принятия решений. Электронное управление и цифровая трансформация в сочетании с традиционными моделями заложили основу для более эффективной и конкурентоспособной академической деятельности высших учебных заведений.

Использованные источники:

1. Холов А. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг замонавий усуллари ва раҳбар масъулияти. Монография. Тошкент, “Тафаккур қаноти”, 2017 йил.
2. Мардиев Ш.А. Раҳбарларнинг бошқарув қарорларини қабул қилиш ва ижросини таъминлаш // "Oriental Art and Culture" Scientific-Methodical Journal / ISSN 2181-063X. Volume 4, Issue 1 / February 2023.
3. Баймирзаев Д.Н. Олий таълим тизимида бошқарув қарорларини қабул қилишнинг устувор йўналишлари. (2025). Образование наука и инновационные идеи в мире, 66(2), 105-113.
<https://scientific-jl.com/obr/article/view/6274>
4. Қахҳоров О. С. Таълим тизими бошқарувини такомиллаштиришда хорижий давлатлар тажрибасидан фойдаланиш // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 2, март-апрел, 2017 йил.
5. Умарова Х.У. Олий таълим муассасаларида замонавий бошқарув тизимининг ташкилий-иқтисодий механизмини такомиллаштиришнинг концептуал асослари. “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 5, сентябр-октябрь, 2021 йил.

6. Қахҳоров О.С. “Таълим тизимида рақобатбардош кадрлар тайёрлашнинг бошқарув самарадорлигини баҳолаш.” “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 2, март-апрел, 2019 йил.
7. Сабиров У. Қ., Рустамова С. Х. Бошқарув қарорлари самарадорлигини белгиловчи омиллар таҳлили // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали. № 6, ноябр-декабр, 2021 йил.