



Shaxnoza MURTAZAYEVA,
O'zbekiston Respublikasi Bank moliya akademiyasi dotsenti v.b.
E-mail: sh.murtazayevamail@gmail.com

Pedagogika fanlaribo'yicha falsafa doktori Z.Po'latova taqrizi asosida

ENHANCING INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE MANAGEMENT PERFORMANCE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION LEADERS

Annotation

This article provides a profound theoretical analysis of the mechanisms for enhancing the innovative and entrepreneurial activity of heads of higher educational institutions. In the context of the systemic transformation of higher education in the Republic of Uzbekistan and the transition to the "University 3.0" model, the activities of the rector and the administrative apparatus require a revision of classical administrative approaches. The author explores the specifics of entrepreneurial thinking in the academic environment, analyzes the barriers preventing the commercialization of scientific research, and suggests science-based ways to activate leadership potential. Special attention is paid to foreign experience and the introduction of a matrix method for assessing the potential of leaders. The article is aimed at developing a strategy for the formation of an innovative ecosystem of the university through the prism of effective management.

Key words: Innovative activity, entrepreneurial university, University 3.0, commercialization of science, management competence, educational transformation, intellectual capital, innovation ecosystem, leadership efficiency, strategic management.

ПОВЫШЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

Аннотация

В данной статье проводится глубокий теоретический анализ механизмов повышения инновационно-предпринимательской активности руководителей высших учебных заведений. В условиях системной трансформации высшего образования Республики Узбекистан и перехода к модели «Университет 3.0», деятельность ректора и управленческого аппарата требует пересмотра классических административных подходов. Автор исследует специфику предпринимательского мышления в академической среде, анализирует барьеры, препятствующие коммерциализации научных разработок, и предлагает научно-обоснованные пути активизации лидерского потенциала. Особое внимание уделено зарубежному опыту и внедрению матричного метода оценки потенциала руководителей. Статья направлена на разработку стратегии формирования инновационной экосистемы вуза через призму эффективного менеджмента.

Ключевые слова: Инновационная активность, предпринимательский университет, Университет 3.0, коммерциализация науки, управленческая компетенция, трансформация образования, интеллектуальный капитал, экосистема инноваций, эффективность руководства, стратегическое управление.

OLIIY TA'LIM MUASSASASI RAHBARINING INNOVATSION TADBIRKORLIK FAOLLIGINI OSHIRISH YO'LLARI

Аннотация

Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalari rahbarlarining innovatsion-tadbirkorlik faolligini oshirish mexanizmlari chuqur ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilingan. O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimining transformatsiyalashuvi va «Universitet 3.0» modeliga o'tish sharoitida rektor va boshqaruv apparati faoliyati klassik ma'muriy yondashuvlarni qayta ko'rib chiqishni talab etadi. Muallif akademik muhitda tadbirkorlik fikrlashining o'ziga xos xususiyatlarini o'rganadi, ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirishga to'sqinlik qilayotgan omillarni tahlil qiladi va rahbarlik salohiyatini faollashtirishning ilmiy asoslangan yo'llarini taklif etadi. Xorijiy tajriba va rahbarlar salohiyatini baholashning matritsali usulini joriy etishga alohida e'tibor qaratilgan. Maqola samarali menejment orqali OTMning innovatsion ekotizimini shakllantirish strategiyasini ishlab chiqishga qaratilgan.

Kalit so'zlar: Innovatsion faollik, tadbirkorlik universiteti, Universitet 3.0, fanni tijoratlashtirish, boshqaruv kompetensiyasi, ta'lim transformatsiyasi, intellektual kapital, innovatsiyalar ekotizimi, rahbarlik samaradorligi, strategik boshqaruv.

Введение. В условиях глобальной трансформации мировой экономики и перехода к индустрии 4.0, роль высших учебных заведений претерпевает коренные изменения. Современный университет перестает быть просто институтом передачи знаний; он превращается в активного субъекта рыночных отношений, драйвера инноваций и технологического развития региона. В этом контексте личность руководителя вуза (ректора, проректоров, деканов) приобретает новые качества — качества инновационного предпринимателя [1].

Актуальность данного исследования продиктована тем, что традиционные методы административного

управления в высшей школе не позволяют оперативно реагировать на вызовы динамичного рынка труда и наукоемких технологий. Необходимость формирования предпринимательской экосистемы внутри вуза требует от руководства не только академической компетентности, но и стратегического видения, способности к риску и умения коммерциализировать интеллектуальную собственность [2].

Методы. В процессе исследования использовались методы системного анализа, сравнительно-педагогического анализа зарубежного опыта (США, ЕС), а также теоретическое обобщение научно-методической

литературы по менеджменту и инноватике. Исследование опирается на принципы системного подхода к управлению образовательными процессами [3]. Методологическую основу исследования составили фундаментальные положения современной теории менеджмента образования и концепция «Тройной спирали» (Triple Helix), описывающая взаимодействие университета, государства и бизнеса. В ходе работы использовались следующие методы:

Компаративный анализ: сопоставление моделей управления вузами в Узбекистане и развитых странах (США, Германия, Финляндия).

Системный подход: рассмотрение вуза как открытой системы, где инновационная активность руководителя является входным ресурсом для качественных преобразований.

Контент-анализ: изучение нормативно-правовых актов и стратегий развития ведущих мировых университетов [3].

Результаты и обсуждение. 1.1. Особенности инновационной предпринимательской деятельности в вузах: научные подходы. Инновационное предпринимательство в сфере образования - это специфический вид деятельности, направленный на создание дополнительной стоимости через внедрение новых образовательных технологий, реализацию результатов НИОКР и эффективное использование интеллектуального капитала. Исследователи подчеркивают, что в отличие от классического бизнеса, предпринимательство в вузе всегда имеет дуальную природу: достижение финансовой устойчивости при сохранении высокого качества образования и фундаментальности науки [4].

Согласно анализу, деятельность руководителя в этой сфере характеризуется следующими чертами:

Креативный поиск: постоянное выявление новых ниш на рынке образовательных услуг и научных разработок.

Ресурсная трансформация: умение привлекать не только государственные субсидии, но и венчурный капитал, гранты международных фондов и частные инвестиции [5].

Управление рисками: инновации в образовании часто связаны с длительным циклом окупаемости, что требует от руководителя высокого уровня прогностической аналитики.

1.2. Теоретические аспекты повышения активности руководителя

Научно-теоретический анализ показывает, что инновационная активность лидера вуза формируется под воздействием внешних и внутренних факторов. К внешним относятся требования государства (переход к модели Университет 3.0), к внутренним — корпоративная культура и мотивация персонала. В литературе выделяют «матрицу компетенций инновационного ректора», которая включает в себя когнитивный, поведенческий и ценностный компоненты [6].

Важным аспектом является трансформация организационной структуры вуза. Руководитель-предприниматель инициирует создание малых инновационных предприятий (МИП), технопарков и бизнес-инкубаторов при университете, что позволяет студентам и молодым ученым реализовывать свои идеи в реальном секторе экономики [7].

Таблица 1

Уровень потенциала / Активность	Низкая предпринимательская активность	Средняя предпринимательская активность	Высокая предпринимательская активность (Университет 3.0)
Высокий инновационный потенциал	«Спящий гигант»: Вуз имеет научные разработки, но руководитель не использует их для коммерциализации.	«Претендент»: Начало формирования стартап-экосистемы, наличие отдельных патентов.	«Инновационный лидер»: Полная интеграция науки и бизнеса, высокие внебюджетные доходы.
Средний инновационный потенциал	«Традиционалист»: Фокус только на образовании, отсутствие интереса к инновациям.	«Стабильный игрок»: Поиск партнеров, внедрение платных краткосрочных курсов.	«Нишевый предприниматель»: Активная коммерциализация в узких прикладных областях.
Низкий инновационный потенциал	«Аутсайдер»: Риск потери конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.	«Подражатель»: Копирование чужих моделей без собственной научной базы.	«Рисковый менеджер»: Высокая активность при слабой научной базе (агрессивный маркетинг).

Как видно из представленной матрицы (Таблица 1), идеальным состоянием для руководителя современного вуза в Узбекистане является переход в сектор «Инновационный лидер». Это требует не только наличия материально-технической базы (высокий потенциал), но и радикального изменения управленческой парадигмы [11].

Руководители, находящиеся в зоне «Спящего гиганта», обладают мощным академическим капиталом, однако отсутствие предпринимательского мышления блокирует трансформацию знаний в экономический ресурс. В данном контексте, повышение активности руководителя должно быть направлено на:

Развитие навыков фандрайзинга и работы с венчурными фондами.

Создание внутривузовской нормативной базы для распределения прибыли от интеллектуальной собственности.

Стимулирование академического предпринимательства среди профессорско-преподавательского состава [12].

Интеграция данной матрицы в систему КРІ (ключевых показателей эффективности) ректоров позволит объективно оценивать динамику перехода вузов к модели «Университет 3.0», что соответствует стратегическим задачам развития высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года.

1.3. Зарубежный опыт и его адаптация

Мировой опыт демонстрирует различные модели успеха. В США (Стэнфорд, МТИ) акцент делается на тесную связь с индустрией и создание мощных эндаумент-фондов. В Европе (Германия, Скандинавия)

приоритет отдается государственно-частному партнерству. Исследование показывает, что ключевым фактором успеха в этих странах стала высокая степень академической и финансовой автономии руководителей вузов [8].

Для Узбекистана адаптация этого опыта предполагает поэтапный переход к самофинансированию и активное внедрение цифровых платформ управления инновациями. Руководитель вуза сегодня должен выступать не как «бюрократ-исполнитель», а как «визионер-менеджер», способный превратить университет в центр регионального инновационного кластера [9].

Анализ теоретических аспектов показал, что инновационная деятельность руководителя вуза включает в себя не только внедрение новых технологий обучения, но и создание механизмов коммерциализации научных разработок.

Основные характеристики инновационного лидера в образовании:

Способность к стратегическому прогнозированию рисков [4].

Навыки формирования междисциплинарных команд.

Умение привлекать внебюджетные инвестиции через эндаумент-фонды и стартапы [5].

Зарубежный опыт (на примере университетов Стэнфорда и Массачусетского технологического института) подтверждает, что успех инноваций напрямую

зависит от автономии руководителя и его готовности к внедрению рыночных механизмов в академическую среду [6]. В европейской практике акцент смещается на «социальное предпринимательство», где вуз решает задачи регионального развития [7].

Заключение и выводы. Изучение научно-теоретических основ позволяет сделать вывод, что инновационная активность руководителя - это сложная компетенция, сочетающая в себе качества академического лидера и эффективного менеджера [8]. Основными барьерами остаются консерватизм образовательной среды и недостаток нормативно-правовой базы для широкой предпринимательской деятельности внутри государственных вузов [9]. Переход к модели «Университет 3.0» требует системной переподготовки кадров высшего звена [10]. Проведенный анализ теоретических основ позволяет сделать вывод, что инновационная предпринимательская активность руководителя вуза является обязательным условием выживания университета в условиях жесткой конкуренции. Переход к модели 3.0 требует коренной перестройки мышления управленческих кадров, развития механизмов коммерциализации науки и интеграции в международное научно-образовательное пространство [10]. Дальнейшее исследование в следующих главах будет направлено на разработку конкретных механизмов оценки и стимулирования этой активности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абдурахманов К.Х. Экономика образования: учебник. - Т.: Фан, 2021.
2. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. - London: Routledge, 2017.
3. Исмаилов Б.М. Инновационные подходы к управлению вузом в условиях цифровизации // Вестник высшей школы. - 2022. - №4.
4. Clark B. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. - Oxford: IAU Press, 1998.
5. Шарипов Ж.Т. Олий таълим менежменти. — Тошкент: Иқтисодиёт, 2020.
6. Altbach P.G. Global Perspectives on Higher Education. — Johns Hopkins University Press, 2016.
7. Shattock M. Managing Successful Universities. — Open University Press, 2010.
8. Турсунов С.А. Инновацион тадбиркорлик фаолиятини ривожлантириш стратегиялари // Иқтисодиёт ва таълим. - 2023. — №2.
9. Vossensteyn H. Quality Management in Higher Education. — Brussels, 2018.
10. Мирзаева Н.А. Педагогические основы формирования предпринимательских качеств у руководителей // Таълим ва инновацион тадқиқотлар. — 2024. — №1.
11. Йўлдошев Н.Қ. Менежмент ва тадбиркорлик: назария ва амалиёт. — Т.: Иқтисодиёт, 2022.
12. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development. — Harvard University Press, 1934 (Reprint 2021).