



## TADBIRKORLIK UNIVERSITETINI BOSHQARISH VA RIVOJLANTIRISH: JAHON TAJRIBASI VA O'ZBEKISTONDA QO'LLANISH ISTIQBOLLARI

**Lyamkina Viktoriya Aleksandrovna**

*O'zbekiston davlat jahon tillari universiteti*

*Ilmiy ishlar va innovatsiya bo'yicha dekan muovini*

[https://doi.org/10.55439/ECED/vol24\\_iss6/a41](https://doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss6/a41)

**Annotatsiya.** Ushbu maqola O'zbekiston Respublikasida tadbirkorlik universitetlarini rivojlantirish va boshqarish bo'yicha jahon tajribasini qo'llash o'rganiladi. Muallif AQSh, Buyuk Britaniya, Germaniya, Finlyandiya va Xitoy tajribasini tahlil qiladi. Rivojlanish va muvaffaqiyatli boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlari, xususan, davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash, biznes va boshqa tashkilotlar bilan hamkorlikni rivojlantirish kabi xususiyatlar ta'kidlangan. Tadbirkorlik universitetlarini rivojlantirish istiqbollari, jumladan, ularning ta'lim tizimidagi ahamiyati va mamlakat iqtisodiyotiga ta'sirini oshirish masalalari ko'rib chiqiladi.

**Kalit so'zlar:** tadbirkorlik universiteti, tadbirkorlik modeli, boshqaruv mexanizmi, rivojlanish, ta'lim, tijoratlashtirish.

## УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: МИРОВОЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ

**Лямкина Виктория Александровна**

*Заместитель декана по научной работе и инновациям*

*Узбекского государственного университета мировых языков*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается мировой опыт развития и управления предпринимательских университетов с перспективой применения в Республике Узбекистан. Автором анализируется опыт США, Великобритании, Германии, Финляндии и Китая. Выделяются характерные черты развития и успешного управления, такие как поддержка со стороны государства, развитие партнерства с бизнесом и другими организациями. Рассматриваются перспективы развития предпринимательских университетов, включая рост их значимости в системе образования и влияния на экономику страны.

**Ключевые слова:** предпринимательский университет, предпринимательская модель, механизм управления, развитие, образование, коммерциализация.

## MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY: WORLD EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR APPLICATION IN UZBEKISTAN

**Lyamkina Viktoria Aleksandrovna**

*Deputy Dean for Research and Innovation,*

*Uzbek State University of World Languages*

**Abstract.** This article examines global experience in the development and management of entrepreneurial universities with the prospect of application in the Republic of Uzbekistan. The author analyzes the experience of the USA, Great Britain, Germany, Finland and China. Characteristic features of development and successful management are highlighted, such as support from the state, development of partnerships with business and other organizations. The prospects for the development of entrepreneurial universities are considered, including the growth of their importance in the education system and influence on the country's economy.

**Key words:** entrepreneurial university, entrepreneurial model, management mechanism, development, education, commercialization.

**Введение.** В современном мире система высшего образования находится в состоянии перехода от традиционного обучения к инновационному. Перед высшими учебными заведениями ставится задача активного влияния на экономику, которая основана на знаниях через систему коммерциализации научно-

исследовательской деятельности. Экономика знаний фокусируется на создании, распределении и использовании знаний в качестве ключевого ресурса для экономического развития. В контексте высшего образования экономика знаний подразумевает, что знания

становятся существенным фактором производства и прогресса.

Во второй половине XX в. в развитых странах мира появились первые высшие учебные заведения предпринимательского типа, новыми видами деятельности которых стали производство и трансфер инновационных продуктов, стимулирование инициатив и разработок студентов и преподавателей, коммерциализация научных результатов, создание инновационных предприятий. Важно подчеркнуть, что предпринимательская и инновационная активность повышает конкурентоспособность университетов, а также эффективность использования капитала, которая формирует национально-инновационную систему.

Переход на предпринимательскую модель университетов связана с концепцией «тройной спирали», разработанной Г. Ицковицем определяется как эволюция роли университета с добавлением к традиционным миссиям университета (образование и исследование) третьей миссии – способствовать экономическому развитию через передачу результатов исследований из лаборатории в экономическую систему [1].

Предпринимательская модель предполагает, что университеты должны не только заниматься образовательной деятельностью, но и активно участвовать в научных исследованиях и разработках, сотрудничать с бизнесом и государственными организациями в реализации проектов и программ, а также создавать условия для развития предпринимательских компетенций у студентов и преподавателей.

Одним из ключевых принципов тройной спирали является то, что все три участника процесса – университеты, бизнес и государство – должны работать вместе для достижения общих целей и решения проблем, а не конкурировать друг с другом. Это позволяет создать более эффективную систему генерации и распространения знаний, которая способствует развитию экономики и общества в целом.

Современный предпринимательский университет является высшим учебным заведением, где образование становится разнообразностью инвестиций. Такие университеты считаются производителями знаний, готовящих специалистов с учетом инновационно-предпринимательской культуры [2].

**Обзор литературы.** Согласно мнению Д.Г. Шишкина «предпринимательский вуз

способен создавать новые возможности, инновации, рисковать, организовывать командную работу», другой уверен, что такой университет «обучает студентов, отправляет их в мир, помогает преподавателям и студентам в создании совместных, коммерческих и интеллектуальных предприятий» [3].

Р.Ферейра, В.Лизунков и Е.Полицинская считают, что «в условиях рыночной экономики у каждого гражданина и, тем более, у специалиста с высшим образованием должны быть сформированы устойчивые компетенции в области предпринимательства» [4].

Привлекает точка зрения А.О. Грудзинского согласно которой трансформация традиционного типа университета в предпринимательский университет связан с вовлечением в процесс управления и функционирования руководства, профессорско-преподавательский состав с целью принятия коллективно-управленческих решений для генерации новых идей [5].

Л.Е.Адамова, О.О.Варламов полагают, что для улучшенного соответствия требованиям рынка труда необходимо использование новых инструментов для обучения, формирование индивидуальных траекторий [6].

Как утверждают Г.Н. Константинов и С.Р.Филонович «предпринимательский университет – это высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах – генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику – путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой» [7].

Л.В. Кобзева ссылается на то, что предпринимательский университет должен стать «активным игроком в социально-экономическом развитии региона», который обладает функциями производства знаний, создания технологий и коммерциализацией [8].

Почетный профессор Технологического университета города Делфт (Нидерланды) Й.Г.Виссема считает, что формирование предпринимательских университетов связано со снижением доли финансирования образования со стороны государства, что связано с поиском путей активного финансирования для продолжения научно-исследовательской деятельности, развитием системы открытых инноваций, изменением формы организационного процесса науки, переходом от монодисциплинарных к кросс-функциональным исследованиям [9].

При этом важно отметить, что несмотря на преимущества развития предпринимательского университета могут возникнуть и определенные трудности. Университеты ставя коммерческий успех выше академической миссии не учитывают, что исследования с высоким потенциалом коммерциализации получают больше внимания и финансирования, в то время как многие фундаментальные исследования, которые не имеют немедленной коммерческой ценности, могут страдать от недостатка поддержки.

Нельзя не заметить, что при кажущейся многоаспектности и обширности исследований еще многие свойства и механизмы развития и управления предпринимательского университета недостаточно изучены. Изучение зарубежного опыта может помочь определить успешные стратегии и практики, которые можно адаптировать для развития предпринимательских университетов в Республике Узбекистан.

**Методология исследования.** В ходе научного исследования были использованы методы аналитического и сравнительного анализа, традиционно-описательный метод. Комбинируя данные методы, исследование стремится предоставить многоаспектный и глубокий анализ изучаемой проблемы.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды ведущих ученых, рассматривающих разные аспекты развития предпринимательской модели университетов с учетом зарубежного опыта. Среди исследователей можно обозначить Д.Г. Шишкина [3], А. О. Грудзинского [5], Л.Е. Адамову [6], О.О. Варламова [6], Г. Н. Константинова [7], Л.В. Кобзева [8], Й. Г. Виссеми [9] и др, где авторы особое внимание уделяют экономической эффективности высших учебных заведений и новой предпринимательской миссии.

**Анализ и результаты.** В рамках исследования анализируется опыт развития предпринимательских университетов США, Англии, Германии, Финляндии, Китая с выявлением характерных черт и особенностей развития и управления.

**Опыт США.** Основой предпринимательских университетов США являются более 230 университетов, которые считаются ядром американской системы высшего образования и центром фундаментальных наук и прикладных исследований.

«Американская модель» предпринимательского университета предполагает активное сотрудничество университетов с бизне-

сом и инвесторами для создания и коммерциализации новых технологий и продуктов. Университеты в этой модели играют ключевую роль в развитии инноваций, предоставляя не только образовательные услуги, но и проводя научные исследования и разработки. Конкретные университеты, которые используют прагматическую модель предпринимательского образования, могут отличаться в зависимости от региона и страны.

Приведем примеры некоторых известных университетов США, которые предоставляют образование в области предпринимательства.

Стэнфордский университет (Stanford University) является одним из лидирующих предпринимательских университетов, который демонстрирует связь между научными исследованиями и коммерциализацией. В результате активной предпринимательской деятельности были созданы такие компании, как Google, Yahoo, Cisco Systems и др.

Бабсонский колледж (Babson College), расположенный в Массачусетсе, специализируется на предпринимательстве и бизнес-образовании и является одним из наиболее известных университетов в этой области [10].

Университет Маркета (University of Marquette), расположенный в Висконсине предоставляет студентам возможность работать над реальными проектами и получать опыт работы в стартапах [11].

Современные исследователи сходятся во мнении, что одним из главных преимуществ американской модели является ее ориентация на практическое применение знаний, что позволяет университетам быстрее внедрять новые технологии и разработки в производство [12].

Кроме того, сотрудничество с бизнесом позволяет университетам получать финансирование для проведения исследований и разработок, а также привлекать инвестиции для создания новых компаний и стартап-проектов. Это достигается путем предоставления студентам возможности работать над реальными проектами, а также организацией мероприятий, на которых студенты могут общаться с успешными предпринимателями и получать от них советы [12]. Некоторые университеты также предлагают инкубаторы для стартапов, где студенты могут получить финансирование и помощь в запуске своих проектов [13].

Обратим внимание, что управленческий механизм американских предприниматель-

ских университетов характеризуется высокой степенью гибкости и адаптивности к изменяющимся условиям рынка. Многие предпринимательские университеты США сотрудничают с различными фондами и организациями, предоставляющие гранты и финансовую поддержку научных исследований и инновационных проектов.

**Опыт Великобритании.** Великобритания известна своим развитым образовательным и предпринимательским секторами, что отражается и в модели развития предпринимательских университетов. «Английская модель» развития предпринимательского университета имеет ряд особенностей. Среди них можно обозначить инкубаторы и акселераторы; сотрудничество с бизнесом; венчурное финансирование и инвестиции. Многие университеты в Великобритании активно развивают свои собственные инкубаторы и акселераторы стартапов, предлагая студентам и исследователям ресурсы, менторство и финансовую поддержку для создания и успешного внедрения своих бизнес-идей. Примером может служить Кембридж Джадж Бизнес Скул (Cambridge Judge Business School), которая имеет множество успешных стартапов и предпринимательских проектов.

Университеты Великобритании активно сотрудничают с местными и международными компаниями, индустрией и предпринимательскими сообществами. Это сотрудничество включает в себя консалтинг, исследования, стажировки, а также обмен опытом и практиками управления бизнесом [14]. Кроме того, английские университеты активно привлекают инвестиции в инновации и стартап-проекты. Они организуют мероприятия для привлечения венчурных инвесторов, что способствует коммерциализации идей и развитию предпринимательства среди студентов и преподавателей.

Ноттингемский университет (The University of Nottingham) является показательным в области предпринимательской модели. Структурные подразделения данного университета основаны на коммерциализации научных исследований. В университете существуют парк инноваций, оказывающий услуги по предоставлению офисного и научного оборудования; офис трансфера технологий, который выводит на рынок различные стартап-проекты и разработки.

Следующим примером служит Университет Уорика (The University of Warwick). В данном университете развитие предприни-

мательской деятельности основывается на трех группах менеджеров (исследовательские, проектные, бизнес-менеджеры), которые формируют систему проектной деятельности. Менеджеры помогают профессорско-преподавательскому составу факультетов, разрабатывают междисциплинарные проекты, занимаются активным фандрайзингом. При этом нельзя не отметить, что фандрайзинг представляет собой процесс поиска и привлечения ресурсов, включая поиск инвесторов, спонсоров, партнеров, предоставление грантов. Он может помочь привлечь дополнительные ресурсы для проведения научных исследований и развития инновационных технологий.

В свою очередь, управленческий механизм предпринимательских университетов базируется не только на финансировании государства, но и на финансовой поддержке частных инвесторов. Таким образом, «английская модель» предпринимательского университета характеризуется активной поддержкой стартап-проектов и инноваций, благодаря чему выпускники и исследователи получают возможность воплощать свои идеи в реальные проекты. Такие университеты создают благоприятные условия для развития молодых предпринимателей и способствуют экономическому росту и инновациям в стране.

**Опыт Германии.** Университеты в Германии имеют большую автономию и могут самостоятельно определять направления своих научных исследований, а также сотрудничать с промышленностью и бизнесом. «Немецкая модель» развития предпринимательских университетов также представляет серьезный интерес и является одним из самых успешных в мире.

В Германии существует система государственных грантов и субсидий для поддержки научных исследований, что позволяет ученым работать над проектами без необходимости поиска дополнительного финансирования. Это создает условия для развития инноваций и повышения качества образования в стране.

Немецкая модель предпринимательского университета отличается от американской тем, что она больше ориентирована на проведение фундаментальных научных исследований и разработку новых технологий.

Важно отметить, что Германия известна интеграцией университетов с промышленностью. Многие университеты активно развивают индустриальное партнерство, исследовательские центры и совместные проекты с

ведущими компаниями, что способствует более активному трансферу знаний и технологий в реальные индустриальные приложения.

Приведем примеры как некоторые университеты в Германии подходят к предпринимательству.

Например, Технический университет Мюнхена (Technische Universität München) имеет центр предпринимательства, который помогает студентам и исследователям создавать свои собственные стартапы. Центр предоставляет финансирование, помощь в разработке бизнес-планов и консультации по вопросам правового регулирования [15]. Кроме того, в данном университете функционируют центр обмена знаниями, который реализует научные проекты при финансовой поддержке «Сименс АГ», центр по технологическому обмену, занимающийся переговорами и правовым оформлением документации с частным сектором. Также в Техническом университете Мюнхен существует бюро, занимающееся патентным и лицензионным сопровождением.

Университет Карла Рупрехта Хайделберга (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg) также имеет центр предпринимательства, который помогает студентам и исследователям создавать свои собственные стартапы. Центр предоставляет финансирование, помощь в разработке бизнес-планов и консультации по вопросам правового регулирования.

Необходимо подчеркнуть, что управленческий механизм предпринимательских университетов Германии представляет собой сложную многоуровневую систему. В первую очередь Министерство образования и исследований отвечает за разработку и реализацию образовательной и исследовательской политики на федеральном уровне, принимая участие в финансировании и контроле университетов. Далее каждая федеральная земля обладает автономией в вопросах образования и науки, предлагая собственные инициативы и программы поддержки предпринимательских университетов. Также в Германии существуют различные ассоциации, фонды и организации, которые поддерживают предпринимательские университеты.

**Опыт Финляндии.** Другим примером развития предпринимательских университетов является «финская модель». Университеты Финляндии стремятся сформировать культуру предпринимательства, поддерживающую студентов и сотрудников в развитии

своих идей и проектов. Они активно поощряют студенческие инициативы, что способствует формированию предпринимательского мышления. Ключевым значением данных университетов является не только количество созданных стартапов, но и их последующий успех на мировом экономическом рынке.

Самым известным является Аалто университет (Aalto University), который сформирован на базе трех университетов Хельсинкской высшей экономической школы, Технического университета Хельсинки и Университета искусств и дизайна. Данный университет способствует формированию деловой коммуникации между студентами и коммерческими организациями. Реализация бизнес-идей происходит на базе инновационного центра Завода Demola [16].

Финский управленческий механизм предпринимательских университетов отличается высокой степенью децентрализации и автономии. Правительство Финляндии активно поддерживает развитие предпринимательских университетов через программы финансирования и налоговые льготы для предприятий, работающих в сфере инноваций и высоких технологий.

**Опыт Китая.** Университеты предпринимательского типа также активно развиваются в Китае, формируя инновационные экосистемы. В рамках «китайской модели» происходит стремление к трансформации в высокотехнологичную экономику. Правительство активно поддерживает развитие предпринимательских университетов путем выделения финансовых ресурсов, создания специальных программ и инициатив для стимулирования предпринимательской активности.

В Университете Пекина (Peking University) существует отдел финансирования и вознаграждения. Данный отдел носит практический характер, оказывающий услуги по предоставлению патентов для различных достижений. Другой отдел, технологического обмена и лицензирования занимается координацией деятельности в области обмена научно-технической информацией, предоставлением лицензий. В университете существуют научные парки, где студенты и исследователи могут запускать свои проекты и стартапы [16].

В Университете Гонконга (The University of Hong Kong) существует 80 научно-исследовательских центров и институтов. В данном университете ведет свою деятельность офис технологического трансфера, который

взаимодействует с заказчиками, занимается юридическим и правовым регулированием различных вопросов. В университете Гонконга функционирует независимая бизнес-структура Versitech Ltd, которая занимается коммерциализацией результатов научной деятельности [16].

Управленческих механизм предпринимательских университетов Китая включает в себя ряд компонентов. Система образования Китая строго контролируется и регулируется Государственным советом по образованию. При этом, университеты, которые хотят получить статус предпринимательского должны пройти процедуру аккредитации, заключающую в себе систему оценивания качества пре-

подавания, научных исследований, инфраструктуры и другие аспекты. Характерно, что государство поддерживает предпринимательские университеты через программы финансирования, включающие предоставление грантов и субсидий. Также происходит процесс сотрудничества с промышленностью. Китайское правительство стимулирует студентов к созданию собственных предприятий и развитию инновационных идей.

Проведя анализ различных моделей зарубежного опыта развития предпринимательских университетов автором сформирована таблица основных характерных черт данных моделей (таблица 1).

Таблица 1.

**Характерные черты развития предпринимательского университета: мировой опыт**

Американская модель	Английская модель	Немецкая модель	Финская модель	Китайская модель
академическая свобода	академическая свобода	академическая свобода	академическая свобода	академическая свобода
технопарки и инкубаторы	трансфер технологий	технологические трансферы и инновации	интеграция технических, бизнес и дизайн-школ	технопарки и инкубаторы
интеграция бизнеса и образования	стартап-проекты и акселераторы	программы предпринимательства и инкубаторы	стартап-проекты	инвестиции в научные исследования
предпринимательские навыки	предпринимательские навыки	Предпринимательские навыки	предпринимательские навыки	предпринимательские навыки
технологический трансфер;	интеграция учебных программ с предпринимательством;	интеграция с промышленностью	инфраструктура и культура предпринимательства	государственная поддержка
инновации и коммерциализация	инновации и коммерциализация	инновации и коммерциализация	инновации и коммерциализация	инновации и коммерциализация
международное сотрудничество и взаимодействие	международное сотрудничество и взаимодействие	международное сотрудничество и взаимодействие	международное сотрудничество и взаимодействие	международное сотрудничество и взаимодействие

*Источник:* сформировано автором на основе результатов исследования

Результаты проведенного нами анализа позволяют сделать некоторые частные выводы, представляющие интерес для нашего исследования.

Во-первых, предпринимательским университетам предоставляется академическая свобода. Данный процесс позволяет разрабатывать обучающие курсы и проводить исследования согласно внутреннему выбору университетов.

Во-вторых, университеты налаживают сотрудничество с промышленностью. Многие зарубежные университеты активно сотрудни-

чают с промышленностью, проводя совместные исследования и привлекая промышленных партнеров для разработки новых технологий и продуктов.

В-третьих, предпринимательские университеты активно занимаются коммерциализацией своих исследований, разработкой инновационных проектов, создавая спин-офф компании и продавая свои технологии и продукты на рынке. Это стимулирует экономический рост, конкурентоспособность и развитие региональных экосистем предпринимательства.

В-четвертых, зарубежный опыт демонстрирует, что университеты используют предпринимательский подход с целью развития навыков предпринимательства у студентов и профессорско-преподавательского состава. Это может быть реализовано через специализированные программы поддержки студенческих стартап-проектов, инкубаторы или акселераторы. Студенты получают доступ к наставничеству, финансовой поддержке, инфраструктуре и ресурсам, необходимым для развития и реализации их идей.

В-пятых, в зарубежных университетах предпринимательского типа ставится задача развить у студентов навыки предпринимательства и предпринимательское мышление. Это включает развитие лидерских качеств, креативности, инновационности, решения проблем и управления рисками. Студенты получают знания и опыт, необходимые для успешного запуска и управления собственным бизнесом.

В-шестых, основополагающим в развитии предпринимательских университетов является международное сотрудничество, так как образование становится более глобальным и интернационализированным. Университеты активно сотрудничают с другими учебными заведениями, научными центрами и индустрией из разных стран, что способствует их развитию и конкурентоспособности на мировом рынке. Кроме того, международное сотрудничество позволяет университетам быть в курсе последних тенденций и инноваций в области образования, что позволяет адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка труда.

На наш взгляд, предпринимательские университеты в Республике Узбекистан могут стать ключевым фактором в формировании инновационной и предпринимательской культуры в стране. Обозначим несколько перспектив применения мирового опыта, которые могут оказать влияние на развитие и управление предпринимательскими университетами.

В первую очередь, необходимо развивать образовательные программы, которые будут не только узкопрофильными, а междисциплинарными. Необходимо сочетать науку, технологии и бизнес, которые будут развивать предпринимательское мышление и навыки. Важно продолжить внедрять образовательные технологии и дистанционное обучение с целью развития доступности образования для населения.

Во-вторых, важно наладить сотрудничество с производством. Взаимодействие с предприятиями и организациями может способствовать росту объема совместных проектов, разработок и исследований. Кроме того, создание технопарков и инновационных кластеров будет содействовать развитию коммерциализации научных исследований и технологий университетов.

В-третьих, в Республике Узбекистан необходимо развивать венчурную инвестиционную экосистему с целью доступности финансирования для молодых предпринимателей и исследовательских проектов.

В-четвертых, активная поддержка молодых стартап-проектов и предпринимательских инициатив через финансовые и образовательные программы будет способствовать развитию предпринимательских университетов и стимулированию к участию в инновационной деятельности.

В-пятых, в Республике Узбекистан необходимо активно налаживать партнерство и международное сотрудничество с иностранными университетами, инновационными центрами с целью реализации совместных образовательных программ и исследовательских проектов. В качестве примера можно рассмотреть создание международных научно-исследовательских лабораторий и центров по технологическому трансферу в стране.

В-шестых, целесообразно разработать систему мониторинга и оценки деятельности предпринимательских университетов, позволяющих измерять их влияние на экономический и социальный рост в стране.

На наш взгляд, поддержка и поощрение инноваций, развитие предпринимательского мышления и создание благоприятной среды для стартап-проектов и предпринимательской активности в Республике Узбекистан может создать сильный импульс для различных отраслей экономики и общества в целом.

**Закключение.** В результате изучения был получен материал, анализ которого позволил заключить, что формирование предпринимательских вузов вносит значительный вклад в развитие экономической и инновационной сферы, а также повышает конкурентоспособность выпускников на рынке труда. Такие высшие учебные заведения создают благоприятную среду для создания и развития стартапов, способствуют экономическому росту, сотрудничеству с бизнес-сектором и инновационным развитием. При этом управленческий механизм предпринимательского

университета представляет собой сложную систему. Таким образом, важно разрабатывать и внедрять эффективные механизмы управления для поддержки и развития. Для успешной реализации данных перспектив

важно уделять внимание сбалансированному подходу, который учитывает образовательные, инфраструктурные, финансовые и культурные аспекты развития предпринимательских университетов.

#### Список источников и использованная литература:

1. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии. – Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. – 238 с.
2. Масленников В.В. Предпринимательский университет как модель подготовки управленческих кадров нового типа // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 8.
3. Шишкин Д.Г. Становление предпринимательского университета: успешные практики формирования лидеров малого предпринимательства // Государственный университет управления, 2014. – № 20, С. 244-250.
4. Ферейра Р., Лизунков В.Г., Полицинская Е.В. (2017) Формирование предпринимательских компетенций выпускника вуза в условиях перехода к университетам третьего поколения // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. Т. 7. № 6. С. 195-211. DOI: 10.15293/2226-3365.1706.12.
5. Грудзинский А.О. (2003). Университет как предпринимательская организация Социологические исследования (4), 113 с.
6. Адамова Л.Е., Варламов О.О. Применение мварных технологий для внедрения в инженерном и экономическом образовании индивидуальных траекторий студентов // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. –2020. –№. 1 (93). – С. 18-34.
7. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет? // Вопросы образования, № 1, 2007.
8. Кобзева Л.В. (2011). Предпринимательский университет: как университету встроиться в экономику в новом десятилетии. В кн.: Ежегодник «Россия: тенденции и перспективы развития». М.: ИНИОН РАН, с. 641–643.
9. Виссема Й.Г. (2016). Университет третьего поколения. Управление университетом в переходный период. М.: Олимп-Бизнес, 432 с.
10. Ajzen I. (1991). The theory of planned behavior. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 50, 179–211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
11. Daghbashyan Z. and Hårsmann B. (2014). University choice and entrepreneurship. *Small Bus. Econ.* 42, 729–746. doi: 10.1007/s11187-013-9501-0.
12. Lv Y, Chen Y, Sha Y, Wang J, An L, Chen T, Huang X, Huang Y and Huang L (2021) How Entrepreneurship Education at Universities Influences Entrepreneurial Intention: Mediating Effect Based on Entrepreneurial Competence. *Front. Psychol.* 12:655868. doi: 10.3389/fpsyg.2021.655868.
13. Hall R. (2021), Students as partners in university innovation and entrepreneurship // *Education + Training*, Vol. 63 No. 7/8, pp. 1114-1137. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2021-0003>.
14. Вильямс Д. На пути к предпринимательскому университету: опыт Великобритании, 2012.
15. Головкин Н.В., Дегтярева В.В., Мадюкова С.А. Предпринимательский университет и теория Тройной спирали // Высшее образование в России, №8-9, 2014.
16. Михайлов В.Н. Исследование зарубежного и отечественного опыта создания университетов предпринимательского типа. Вестник Университета № 12, 2014.



[https://doi.org/10.55439/ECED/vol24\\_iss6/a42](https://doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss6/a42)

### XORIJYIY DAVLATLARDA MINTAQAVIY TURIZMNI RIVOJLANTIRISHNING ILG'OR TAJRIBALARI VA ULARNI OROLBO'YI MINTAQASIDA JORIY QILISHNING O'ZIGA XOS IMKONIYATLARI

**Dosekeyev Juginis Idirisovich**  
Berdaq nomidagi Qoraqalpoq davlat  
universiteti assistenti

**Annotatsiya.** Turizm sohasiga global qiziqish ortib borayotganligi sababli dunyoning turli mintaqalarida turizmni rivojlantirish tajribasini tahlil qilish tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Turli xil turizm strategiyalarini va ularning mahalliy iqtisodiyot, atrof-muhit va madaniyatga ta'sirini o'rganish orqali biz har bir mintaqaning yondashuvini muvaffaqiyatli qiladigan omillar haqida tushunchaga ega bo'lishimiz mumkin.

Turizmni rivojlantirish bo'yicha jahon tajribasini qiyosiy o'rganish Orolbo'yi mintaqasida turizmni rivojlantirish bo'yicha kelajakdagi strategiyalar uchun asos bo'lishi mumkin bo'lgan ilg'or tajriba va potensial muammolarni aniqlash imkonini beradi. Bundan tashqari ushbu bilimlar barqaror va farovon turizm sanoatiga intilishda xalqaro hamkorlik va innovatsiyalarga hissa qo'shishi mumkin.

**Kalit so'zlar:** turizm, xorijiy davlatlar, mintaqaviy turizm, turizm infratuzilmasi, xizmatlar sifati, investitsiya, marketing, reklama, ekologiya, ilg'or tajribalar.