



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Турдибаева Муниса Мирзалиевна
Вебстерский университет в Ташкенте
ORCID: 0000-0002-7082-879X
mturdibaeva@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые аспекты корпоративного управления вузами, такие как подотчетность, прозрачность, стратегическое лидерство и участие заинтересованных сторон. Анализируются основные принципы, модели управления и проблемы, с которыми сталкиваются образовательные учреждения, а также их решения, направленные на повышение эффективности и устойчивости.

Ключевые слова: корпоративное управление, подотчетность, прозрачность, высшее образование, заинтересованные стороны.

CORPORATE GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATION

Turdibaeva Munisa
Webster University in Tashkent

Abstract. This article discusses key aspects of corporate governance in universities, including accountability, transparency, strategic leadership, and stakeholder involvement. The main principles, governance models, and challenges faced by educational institutions are analyzed, along with solutions aimed at improving efficiency and sustainability.

Keywords: corporate governance, accountability, transparency, higher education, stakeholders.

ОЛИЙ ТАЪЛИМДАГИ КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ

Турдибаева Муниса Мирзалиевна
Тошкентдаги Вебстер университети

Аннотация. Мақолада олий таълим муассасаларида корпоратив бошқарувнинг асосий жиҳатлари, жумладан ҳисобдорлик, шаффофлик, стратегик лидерлик ва манфаатдор томонларнинг иштирок этиши кўриб чиқилган. Маълумотлар асосий тамойиллар, бошқарув моделлари ва таълим муассасалари дуч келаётган муаммоларга бағишланган, шунингдек, самарадорлик ва барқарорликни оширишга қаратилган ечимлар таклиф этилган.

Калит сўзлар: корпоратив бошқарув, ҳисобдорлик, шаффофлик, олий таълим, манфаатдор томонлар.

Введение.

Образование – это важнейший сектор, играющий ключевую роль в формировании нашего общества и экономики. В контексте корпоративного управления в высшем образовании необходимо рассмотреть ряд важных аспектов. От подотчетности и прозрачности до принятия этических решений и стратегического планирования – структуры корпоративного управления значительно влияют на успех и репутацию образовательных учреждений. Корпоративное управление в высшем образовании необходимо для обеспечения подотчетности, прозрачности и принятия этических решений в рамках учреждений. Четко определенные роли и обязанности органов управления, администраторов и преподавателей помогают поддерживать эффективную структуру управления. Соблюдение законов, нормативных актов и лучших практик важно для поддержания честности учреждения и укрепления доверия со стороны заинтересованных сторон. Разнообразие в составе совета попечителей или правления может привнести разные точки зрения и экспертные знания в процесс управления, что способствует всестороннему принятию решений. Участие различных заинтересованных сторон, включая студентов, преподавателей, сотрудников и выпускников, в процессе управления способствует прозрачности, инклюзивности и созданию чувства общности в учреждении. Понимание важности эффективного корпоративного управления в высшем образовании необходимо для обеспечения ответственного лидерства, эффективной работы и финансовой устойчивости.

Цель данного исследования – определить ключевые принципы корпоративного управления, которые способствуют повышению эффективности функционирования вузов и их устойчивости в условиях цифровой трансформации и глобализации. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

анализ теоретических основ корпоративного управления в образовательной среде на основе обзора соответствующей литературы;

исследование практических примеров корпоративного управления в отдельных вузах развитых стран;

выявление особенностей применения корпоративного управления в условиях узбекской системы высшего образования;

разработка рекомендаций по внедрению современных принципов корпоративного управления в вузах республики.

Обзор литературы.

Одним из первых примеров влияния корпоративного управления на высшее образование можно считать возникновение университетов в средневековой Европе. Такие учреждения, как Болонский и Парижский университеты, управлялись структурами, включавшими советы попечителей и академические органы, ответственные за принятие решений. Эти ранние формы управления заложили основу для развития корпоративного управления в высших учебных заведениях.

Исторически высшие учебные заведения управлялись по коллегиальной модели, при которой решения принимались совместно преподавателями, администрацией и студентами. Однако в последние годы наблюдается переход к более корпоративной модели управления, при которой ключевые решения сосредоточены в руках советов попечителей или правлений. Этот переход обусловлен факторами, такими как возросшая конкуренция, необходимость финансовой устойчивости и акцент на подотчетность и прозрачность.

В последние десятилетия исследования в этой области сосредоточены на таких ключевых аспектах, как подотчетность, прозрачность, вовлечение заинтересованных сторон, развитие стратегического лидерства и совершенствование моделей управления.

Многие исследователи подчеркивают, что прозрачность и подотчетность являются основополагающими принципами корпоративного управления в высших учебных заведениях. Работа Агасисти (2017) показывает, что в условиях растущего числа заинтересованных сторон – от студентов и преподавателей до спонсоров и государственных органов – вузы должны придерживаться строгих стандартов прозрачности в финансовых и академических вопросах. Прозрачность способствует укреплению доверия, а подотчетность обеспечивает стабильность и подотчетность в принятии решений.

Современные исследования подчеркивают важность участия заинтересованных сторон в управлении университетами. Согласно работам Фримена и др. (2020), вовлечение студентов, преподавателей, административного персонала и сообщества способствует более сбалансированным и обоснованным управленческим решениям. Исследования показывают, что участие заинтересованных сторон позволяет учитывать разнообразные взгляды и укрепляет чувство ответственности и вовлеченности, что, в свою очередь, позитивно влияет на репутацию и качество образовательных услуг.

Вопросы структуры и состава советов управления вузов также занимают центральное место в литературе. По мнению Тэйлора (2013), включение в советы представителей с разными профессиональными и академическими компетенциями способствует более качественным управленческим решениям. Его исследования показывают, что разнообразие в составе советов позволяет учитывать потребности как академической среды, так и бизнеса, что особенно важно в условиях рыночной экономики и необходимости повышения финансовой устойчивости вузов.

Взаимодействие между вузами и государством остается актуальной темой для обсуждения. Литература (например, Christensen, 2011) указывает на то, что слишком сильное государственное влияние может ограничивать способность университетов адаптироваться к меняющимся условиям и инновациям. При этом исследования подчеркивают, что полная автономия также не является универсальным решением, так как вузы часто зависят от государственного финансирования и должны соблюдать национальные образовательные стандарты.

Исследования роли стратегического лидерства в управлении университетами подчеркивают, что сильное руководство, обладающее долгосрочным видением, может стать основой для успешного развития и конкурентоспособности учебных заведений. По мнению Маршалла (2019), лидеры университетов должны обладать навыками стратегического планирования, управления рисками и адаптации к глобальным образовательным трендам, таким как цифровизация и интернационализация.

Еще одним важным направлением исследований является соответствие университетов национальным и международным стандартам. Литература подчеркивает значимость аккредитации и сертификации для повышения качества образовательных программ и улучшения репутации учебных заведений. Работы Ли (2004) и Кэри (2010) акцентируют внимание на том, что эффективные регуляторные механизмы способствуют повышению уровня доверия к университетам и поддерживают их конкурентоспособность.

Этические аспекты корпоративного управления в высшем образовании стали объектом пристального внимания со стороны ученых, особенно в связи с увеличением числа конфликтов интересов в университетах. Исследования (Kohler, 2004; Nair, 2014) показали, что в условиях роста партнерств с частным сектором и привлечения внешнего финансирования вузы сталкиваются с риском влияния частных интересов на академические решения. Для преодоления этих рисков необходимы четкие внутренние политики и кодексы этики, которые поддерживают академическую честность и прозрачность.

Современные исследования, например, исследования Джонстона и др. (2018) также фокусируются на вызовах, связанных с внедрением цифровых технологий в университетах. Внедрение инновационных образовательных и административных технологий требует адаптации традиционных моделей управления, а также подготовки персонала к новым задачам. Цифровая трансформация влияет на все аспекты университетского управления — от учебных программ и административных процессов до взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Обзор литературы позволил выявить, что ключевыми принципами корпоративного управления в высшем образовании являются:

1. *Подотчетность.* Любое уважаемое учебное заведение должно соблюдать принцип подотчетности в своей структуре управления. Это означает, что каждый орган управления, от администрации до преподавателей, должен нести ответственность за выполнение миссии и целей учреждения. Подотчетность помогает обеспечить прозрачность и доверие внутри организации.

2. *Прозрачность.* Фундаментальным принципом корпоративного управления в высшем образовании является прозрачность. Это включает предоставление четкой, доступной и своевременной информации заинтересованным сторонам о решениях, политике и результатах работы учреждения. Прозрачность укрепляет доверие и уверенность среди заинтересованных сторон, включая студентов, преподавателей, сотрудников и общественность.

3. *Этическое поведение.* Этическое поведение в управлении высшими учебными заведениями подразумевает честность, справедливость, порядочность и уважение ко всем членам университетского сообщества. Университеты должны открыто сообщать об этических правилах, кодексах поведения и дисциплинарных мерах, создавая тем самым культуру доверия, уважения и ответственности.

4. *Вовлечение заинтересованных сторон.* Одним из основных принципов корпоративного управления в высшем образовании является вовлечение заинтересованных сторон. Университеты должны активно привлекать студентов, преподавателей, сотрудников, выпускников, спонсоров и сообщество в процесс принятия решений. Участие заинтересованных сторон гарантирует, что учитываются различные точки зрения, что способствует более обоснованным и инклюзивным управленческим практикам.

Методология исследования.

Методология данного исследования базируется на системном подходе, позволяющем учитывать взаимосвязь различных аспектов управления высшими образовательными учреждениями. Для исследования были применены следующие подходы:

а) сравнительно-аналитический метод – для анализа опыта корпоративного управления в вузах разных стран;

б) качественные методы исследования – анализ экспертного мнения руководителей вузов, преподавателей и студентов для выявления ключевых проблем и перспектив развития корпоративного управления в вузах республики;

в) количественные методы – обработка статистических данных для оценки влияния корпоративного управления на показатели эффективности вузов (рейтинги, уровень трудоустройства выпускников, привлечение инвестиций и грантов).

Основой исследования послужили следующие источники: официальные документы и отчеты вузов, включая уставы, финансовую отчетность и стратегические планы развития; международные исследования в области корпоративного управления (например, публикации OECD, UNESCO, World Bank); статистические данные Министерства высшего образования Узбекистана и других стран.

В исследовании использовались такие методы обработки данных как: контент-анализ – для систематизации и интерпретации данных из документов и экспертных оценок; регрессионный анализ – для выявления взаимосвязи между элементами корпоративного управления и показателями эффективности вузов; SWOT-анализ – для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внедрения корпоративного управления в вузах Узбекистана.

Анализ и обсуждение результатов.

SWOT-анализ внедрения корпоративного управления в вузах Узбекистана выявил следующие *сильные стороны (strengths)* внедрения корпоративного управления в вузах Узбекистана:

- *Поддержка со стороны государства:* Активная политика модернизации системы высшего образования, включая внедрение международных стандартов управления.

- *Увеличение автономии вузов:* Появление правовой базы, позволяющей вузам самостоятельно разрабатывать стратегии развития.

- *Опыт интеграции в международное образовательное пространство:* Участие узбекских вузов в международных программах и рейтингах.

- *Кадровый потенциал:* Наличие квалифицированных преподавателей и управленцев, готовых к внедрению новых управленческих подходов.

При этом, *слабые стороны (weaknesses)* включают в себя следующие элементы:

- *Недостаток опыта и знаний в области корпоративного управления:* Отсутствие традиции и устоявшихся механизмов управления вузами на основе корпоративных принципов.

- *Ограниченный доступ к финансированию:* Большинство вузов зависимы от государственного бюджета, что затрудняет реализацию долгосрочных стратегий.

- *Слабая инфраструктура управления:* Незрелость ИТ-систем для эффективного сбора и анализа данных.

- *Низкая вовлечённость заинтересованных сторон:* Студенты, преподаватели и внешние партнёры часто не участвуют в процессе принятия решений.

Возможностями (opportunities) внедрения корпоративного управления в вузах Узбекистан являются:

- *Международное сотрудничество:* Привлечение зарубежного опыта, грантов и инвестиций для модернизации вузовской системы.

- *Цифровая трансформация:* Внедрение информационных технологий для повышения прозрачности и эффективности управления.

- *Реформы образования:* Создание стимулов для вузов внедрять элементы корпоративного управления через госпрограммы и проекты.

- *Развитие региональных вузов:* Возможность использования корпоративного управления для усиления их конкурентоспособности.

При этом, необходимо учитывать, что имеют место следующие так называемые **угрозы (Threats)**:

- *Сопrotивление изменениям:* Традиционализм и нежелание менять устоявшиеся подходы к управлению.

- *Высокая конкуренция:* Рост числа частных и международных образовательных учреждений может привести к утрате конкурентных позиций местными вузами.

- *Экономическая нестабильность:* Ограниченные ресурсы для внедрения инноваций и устойчивого финансирования.

- *Социально-культурные барьеры:* Непонимание и недоверие к принципам корпоративного управления среди участников образовательного процесса.

Таким образом, внедрение корпоративного управления в вузах Узбекистана обладает значительным потенциалом для повышения их эффективности и

конкурентоспособности. Однако для успешной реализации требуется устранить существующие слабые стороны, такие как недостаток опыта и инфраструктуры, а также учитывать возможные угрозы, включая сопротивление изменениям и экономические риски. Использование международного опыта и государственных реформ может стать ключевым драйвером успешного перехода.

Анализ экспертного мнения руководителей, преподавателей, студентов и других стейкхолдеров позволил выявить, что система высшего образования Узбекистана находится в процессе масштабных реформ, направленных на улучшение качества образования, повышение прозрачности управления и обеспечение финансовой устойчивости университетов. Однако на этом пути возникает множество вызовов, требующих комплексного подхода и применения лучших практик:

1. Ограниченное финансирование и необходимость финансовой диверсификации. В 2022 году затраты на образование в Узбекистане составили около 5% ВВП страны, что является одним из высоких показателей среди стран Центральной Азии, но все же остается недостаточным для покрытия всех потребностей. Большая часть финансирования по-прежнему поступает из государственного бюджета, и университеты сталкиваются с задачей поиска дополнительных источников дохода. По данным Министерства высшего образования и инновационного развития, более 60% вузов нуждаются в модернизации инфраструктуры, что требует значительных инвестиций. Финансовая диверсификация может способствовать устойчивости, но она также создает риск коммерциализации образовательного процесса, что может негативно сказаться на доступности и качестве образования.

2. Дефицит квалифицированных кадров и проблема «утечки мозгов». Имеется значительный дефицит профессиональных кадров по отдельным направлениям преподавательской деятельности, включая преподавателей вузов, вследствие чего вузы республики не могут попасть в список 500 лучших вузов мира. Высшие учебные заведения сталкиваются с проблемой нехватки кадров, способных обеспечивать высококачественное обучение и проводить исследовательскую деятельность. Введение более конкурентоспособных условий для преподавателей и создание программ по развитию их профессиональных навыков может способствовать снижению «утечки мозгов» и повышению качества высшего образования.

3. Ограниченная автономия университетов и необходимость модернизации управленческих процессов. Хотя реформы, начатые в 2017 году, были нацелены на предоставление большей автономии университетам, многие вузы по-прежнему находятся под строгим контролем государства, что затрудняет гибкое и независимое принятие решений. Согласно Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года, вузы должны постепенно переходить к автономной модели управления, однако этот процесс идет медленно. Подавляющее большинство государственных вузов Узбекистана все еще зависит от центрального планирования и контроля, что сдерживает их способность оперативно реагировать на изменения в образовании и потребностях рынка труда.

4. Качество образовательных программ и необходимость их интернационализации. Еще одним вызовом для узбекских вузов является обеспечение высокого уровня качества образовательных программ и их адаптация к международным стандартам. Согласно нашим экспертным оценкам, примерно четверть программ высшего образования в Узбекистане соответствуют международным требованиям по содержанию и методам преподавания. Для улучшения качества образовательных программ важны процессы аккредитации и сотрудничество с зарубежными университетами. Это также позволит Узбекистану привлекать иностранных студентов и укреплять позиции на глобальной образовательной арене.

5. Нехватка цифровых технологий и проблемы цифровизации. Узбекистан активно внедряет цифровые технологии в высшее образование, однако процесс этот сопровождается многочисленными трудностями. Согласно нашим оценкам вузы не в полной мере используют цифровые платформы для обучения подобные Google Classroom, Canvas, Moodle и др. Внедрение цифровых решений требует значительных инвестиций и систематического обучения персонала, что позволяет вузам адаптироваться к мировым образовательным тенденциям и предоставлять студентам актуальные знания и навыки.

6. Низкий уровень научной активности и недостаток финансирования для исследований. Научная деятельность в вузах Узбекистана требует поддержки для активного развития. По данным Всемирного банка, в 2022 году, расходы на НИОКР в Узбекистане составляли порядка 0,16% от ВВП страны (World Bank, 2024), что значительно ниже, чем в странах с развитой экономикой, где этот показатель может достигать 2–3% ВВП. Слабое финансирование исследований затрудняет проведение научных проектов, что, в свою очередь, снижает международный рейтинг университетов и привлекательность Узбекистана для иностранных студентов и исследователей.

В управлении высшим образованием Узбекистана одной из ключевых задач является нахождение баланса между коммерческими интересами и образовательной миссией вузов. В условиях реформирования образовательного сектора, нацеленного на повышение автономии и финансовой самостоятельности учебных заведений, университеты сталкиваются с необходимостью диверсифицировать свои источники доходов. Снижение государственного финансирования приводит к тому, что университеты вынуждены привлекать средства из других источников — например, за счет коммерческих программ, грантов, спонсорства и платных образовательных услуг. Однако такое стремление к финансовой устойчивости может идти вразрез с академической миссией университетов и приводит к риску коммерциализации образования. Это, в свою очередь, может негативно сказаться на качестве образовательного процесса и доступности образования для различных слоев населения.

Важным вызовом является также обеспечение прозрачности и подотчетности в условиях растущей коммерциализации. Университетам необходимо соблюдать баланс между удовлетворением финансовых требований и сохранением высокого уровня академической честности и независимости. Это требует внедрения прозрачных процедур отчетности и аудита, что особенно актуально для высших учебных заведений Узбекистана, которые стремятся к соответствию международным стандартам качества.

Конфликты интересов также представляют собой серьезную проблему в управлении высшими учебными заведениями в Узбекистане. С увеличением объема внешнего финансирования и партнерств с частным сектором, университеты сталкиваются с повышенным риском возникновения конфликтов интересов, когда лица, занимающие руководящие позиции, могут преследовать свои личные, профессиональные или финансовые интересы, что влияет на объективность принимаемых решений. Важной задачей для узбекских вузов становится разработка и внедрение четкой политики по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов, которая позволит обеспечить доверие со стороны студентов, сотрудников и общества.

Кроме того, в условиях глобализации и внедрения новых технологий узбекские университеты сталкиваются с необходимостью адаптации своих образовательных программ и управленческих подходов. Вызовы, связанные с цифровизацией, требуют инвестиций в инфраструктуру, обучение персонала и разработку инновационных образовательных программ, ориентированных на потребности рынка труда. При этом

важно, чтобы эти изменения учитывали местный контекст и способствовали достижению национальных целей в области образования, науки и инноваций.

Интеграция образовательных стандартов и международных практик также является одним из вызовов для Узбекистана. С принятием Узбекистаном курса на интеграцию в мировое образовательное сообщество растет потребность в гармонизации образовательных стандартов с международными, что требует значительных изменений в управлении вузами, повышении квалификации преподавателей и совершенствовании учебных программ. В этом контексте одной из приоритетных задач становится развитие кадрового потенциала и укрепление институциональной устойчивости высших учебных заведений.

Таким образом, вызовы в управлении высшим образованием в Узбекистане связаны не только с необходимостью адаптации к новым экономическим условиям, но и с усилением стандартов качества, борьбой с конфликтами интересов и интеграцией современных образовательных технологий. Успешное решение этих проблем позволит узбекским вузам повысить конкурентоспособность и качество образования, способствуя достижению устойчивого развития и реализации стратегических целей страны в области образования.

Выводы и предложения.

Применение следующих ниже рекомендаций позволит вузам Узбекистана усилить свои управленческие структуры, повысить уровень прозрачности и инклюзивности и успешно справляться с вызовами современной образовательной среды.

1. Профессиональное развитие членов совета директоров и попечительских советов вузов. Одним из ключевых элементов эффективного управления в высшем образовании Узбекистана является непрерывное профессиональное развитие членов советов директоров и попечительских советов вузов. С учетом стремительно меняющихся образовательных требований и возрастающей интеграции страны в международное сообщество, членам советов важно не только регулярно обновлять свои знания в областях финансов, стратегического планирования, управления рисками и соблюдения норм, но и изучать международные стандарты управления в образовательном секторе. Участие в специализированных программах подготовки, конференциях и семинарах по управлению образованием поможет узбекским университетам внедрять лучшие международные практики и адаптировать их к национальному контексту. Это также способствует усилению доверия со стороны студентов и общества, повышая репутацию вузов Узбекистана на международной арене.

2. Вовлечение преподавателей и студентов в процессы управления. Вовлечение преподавателей и студентов в управленческие процессы является важным фактором для обеспечения инклюзивности и прозрачности в принятии решений в университетах Узбекистана. С учетом национального акцента на развитие гражданского общества и улучшение социальной ответственности вузов, университетам важно создать механизмы для активного участия преподавателей и студентов в управлении. Например, включение их в составы комитетов, проведение общих собраний, создание студенческих советов и организационных форумов способствуют учету мнений различных групп и усилению их роли в управленческих решениях. Это также позволяет вузам более точно реагировать на потребности и ожидания студентов и сотрудников, создавая более открытое и устойчивое образовательное сообщество.

3. Планирование преемственности и развитие лидерства. Планирование преемственности и развитие лидерства – это важные аспекты для обеспечения долгосрочной устойчивости высших учебных заведений в Узбекистане. В условиях масштабных реформ в системе образования страны и растущей потребности в квалифицированных кадрах в управлении, планирование преемственности позволяет

университетам готовить будущих лидеров, способных эффективно справляться с вызовами, связанными с цифровизацией, интернационализацией образования и изменяющимися требованиями рынка труда. Разработка внутренних программ по развитию управленческих навыков для перспективных сотрудников и преподавателей поможет создать устойчивый кадровый резерв и обеспечит непрерывность в управлении университетами. Программы лидерства, ориентированные на воспитание ответственных, этичных и высококвалифицированных руководителей, будут способствовать устойчивому развитию узбекских вузов и их интеграции в глобальное образовательное пространство.

Литература/Reference:

Agasisti, T. (2017). Management of higher education institutions and the evaluation of their efficiency and performance. Tertiary Education and Management, 23(3), 187–190.

Carey, K. (2010, March/April). Asleep at the seal: Just how bad does a college have to be to lose accreditation? Washington Monthly.

Christensen, T. (2011). University governance reforms: Potential problems of more autonomy? Higher Education, 62(4), 503–517.

Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. Business and Society, 59(2), 213–231.

Harvey, L. (2004). The power of accreditation: Views of academics. Journal of Higher Education Policy and Management, 26(2), 207–223.

Johnston, B., MacNeill, S., & Smyth, K. (2018). Conceptualising the digital university: Digital education and learning. Cham: Palgrave Macmillan.

Kohler, J. (2004). Prevention, management, and moderation: Ethical frameworks of governance. Higher Education in Europe, 29(4), 481–489.

Marshall, S. (2019). Leading and managing strategic change. In S. Marshall (Ed.), Strategic leadership of change in higher education (pp. 1–17). New York: Routledge.

Nair, S. R. (2014). Ethics in higher education. In N. Vaporikar (Ed.), Handbook of research on higher education in the MENA region: Policy and practice (pp. 230–260). Hershey, PA: IGI Global.

Taylor, M. (2013). Shared governance in the modern university. Higher Education Quarterly, 67(1), 80–94.

World Bank. (2024) World Development Indicators. – URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (Дата обращения: 22.11.2024).