

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI DSc.03/30.12.2020.I.16.02
RAQAMLI ILMIY KENGASH ASOSIDAGI BIR MARTALIK ILMIY
KENGASH**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

XASANOV ALISHER NADJIMIDDINOVICH

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM MUASSASALARIDA
KORPORATIV BOSHQARUVNI AMALGA OSHIRISHNING METODIK
ASOSLARI**

13.00.07 - Ta'limda menejment

**Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

**Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации
доктора философии (PhD) по педагогическим наукам**

**Table of contents of the dissertation abstract
of the Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences**

Xasanov Alisher Nadjimiddinovich

O‘zbekiston respublikasi oliy ta’lim massasalarida korporativ boshqaruvni
amalga oshirishning metodik asoslari.....5

Хасанов Алишер Наджимиддинович

Методологические основы внедрения корпоративного управления в
высших образовательных учреждениях Республики Узбекистан.....29

Khasanov Alisher Nadjimiddinovich

Methodological substances of corporate governance implementation in
higher educational institutions of the Republic of Uzbekistan.....57

E’lon qilingan ishlar ro‘yxati

Список опубликованных работ

List of published works66

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI
ILMIY DARAJALAR BERUVCHI DSc.03/30.12.2020.I.16.02
RAQAMLI ILMIY KENGASH ASOSIDAGI BIR MARTALIK ILMIY
KENGASH**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

XASANOV ALISHER NADJIMIDDINOVICH

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM MUASSASALARIDA
KORPORATIV BOSHQARUVNI AMALGA OSHIRISHNING METODIK
ASOSLARI.**

13.00.07 - Ta'limda menejment

**Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi Oliy attestatsiya komissiyasida B2023.3.PhD/Ped5287 raqami bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus va ingliz tillarida (resume)) Ilmiy kengashning veb-sahifasida (tsue.uz) va "ZiyoNet" Axborot-ta'lim portalida (www. ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich

Texnika fanlari doktori, professor

Rasmiy opponenlar:

Abdullaeva Nafisa Shavkatovna

Pedagogika fanlari doktori, professor

Begimkulov Uzokboy Shoimkulovich

Pedagogika fanlari doktori, professor

Yetakchi tashkilot:

Mirzo Ulug'bek nomidagi O'zbekiston Milliy universiteti

Dissertatsiya himoyasi Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi PhD.03/31.05.2022.Ped.16.04 raqamli Ilmiy kengashining 2025-yil "26" "09" kuni soat 16:00 dagi majlisida bo'lib o'tadi. (Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 239-01-49; faks: (99871) 239-41-23; e-mail: tdui@tsue.uz)

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (№ 161 raqam bilan ro'yxatga olingan). (Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 239-01-49.)

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yilda "11" "09" kuni tarqatildi.

(2025 yil "10" "09" dagi raqamli registratsiya bayonnomasi.)



G.Q. Abdurahmanova

Ilmiy darajalar berish bo'yicha bir martalik ilmiy kengash raisi, i.f.d., professor

O.D. Djurabaev

Ilmiy darajalar berish bo'yicha bir martalik ilmiy kengash ilmiy kotibi, i.f.d., professor

Sh.A. Allayarov

Ilmiy darajalar berish bo'yicha bir martalik kengash qo'shidagi ilmiy seminari raisi, i.f.d., professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasining avtoreferati)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon oliy ta'lim muassasalarida korporativ boshqaruvni amalga oshirishning innovatsion texnologiyalari amaliyotga tatbiq etilmoqda. Boshqaruv tamoyillari, modellari va texnologiyalarini takomillashtirish, boshqaruv nazariyasi va amaliyot talablari o'rtasidagi tafovutni bartaraf etish imkoniyatlarini loyixalarini prognostik ijtimoiy-iqtisodiy omillarini, korporativ boshqaruv samaradorligi, biznes modellar, zamonaviy menejment imkoniyatlarini kengaytirish, kollegial korporativ boshqarish ma'suliyatini takomillashtirish bo'yicha tizimli ishlar olib borilmoqda.

Jahon ta'lim va ilmiy tadqiqot muassasalari ko'p tuzilmali ta'lim tizimini va ta'lim xizmatlari bozorlarini takomillashtirish, mehnat bozorning o'zini-o'zi tartibga solish talablariga javob beradigan raqobat muxit yaratishni loyixalash, universitet ichidagi boshqaruv tizimining imkoniyatlari va zaxiralarini aniqlash bo'yicha ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Jamoalardagi munosabatlar, ta'lim tizimida inson komponentining o'rnini va atrof-muhit o'rtasidagi munosabatlarning korporativ boshqarishga ta'siri, korporativ boqarish modellari va texnologiyalarni tamoyillashtirish bo'yicha ilmiy tadqiqotlarga alohida e'tibo berilmoqda.

Respublikamizda so'ngi yillarda "bilimlar jamiyati"ni shakllantirish, korporativ boshqaruvni takomillashtirish, tashkilot menejerlari va ularning ta'sisчилari o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solish sifatini oshirish, tashkilotning samarali ishlashini ta'minlashning me'yoriy asoslar yaratilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev oliy ta'lim tizimidagi 4 ta ustuvor vazifani: birinchidan, universitet vasiylik kengashlarining rolini oshirish va kafedralar vakolatlarini kengaytirish; ikkinchidan – o'quv jarayonini bozor talablariga moslashtirish, ishlab chiqarish bilan bog'liqligini ta'minlash va talabaning o'z ustida ishlashi uchun sharoit yaratish; uchinchidan – oliy ta'lim muassasalarining ilmiy salohiyatini oshirish, ilm-fan va innovatsiyalarni rivojlantirish; to'rtinchidan, o'qituvchilar va talabalar uchun byurokratik qog'ozbozlikni kamaytirish, sohani raqamlashtirish orqali byurokratiya va korrupsiyani keskin kamaytirish belgilab berdi deb ta'qidladi¹. Natijada oliy ta'lim muassasalarini korporativ boshqarish metodikasini imkoniyatlari ko'payadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son "O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi qarori, 2021-yil 24-dekabrda PQ-60-son "Davlat oliy ta'lim muassasalarining akademik, tashkiliy va boshqaruv mustaqilligini ta'minlashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi farmoni, 2021-yil 24-dekabrda PQ-61-son "Davlat oliy ta'lim muassasalarining moliyaviy mustaqilligini ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori, 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son

¹ Prezident Mirziyoyev Sh.M.ning 2021-yil 16-iyun kuni oliy ta'lim tizimidagi ustuvor vazifalarga bag'ishlangan yig'ilishdagi nutqi. https://uza.uz/uz/posts/oliy-talim-tizimidagi-ustuvor-vazifalar-belgilandi_276873

“2022-2026-yillarda Yangi O‘zbekistonni rivojlantirish strategiyasi to‘g‘risida”gi farmoni, 2022-yil 15-iyundagi PQ-279-son “Davlat oliy ta’lim muassasalariga o‘qishga qabul qilishni tashkil etish to‘g‘risida”gi qarorlari hamda mazkur sohaga taaluqli boshqa me’yoriy-huquqiy hujjatlar belgilangan vazifalarni amalga oshirishga ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning Respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot Respublika fan va texnologiyalarni rivojlanishining I. “Axborotlashga jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, iqtisodiy, madaniy, ma’naviy-ma’rifiy rivojlanishda innovatsion g‘oyalar tizimini shakillantirish va ularning amalga oshirish yo‘llari” ustuvor yo‘nalishga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o‘ganilganlik darajasi. Ta’limni boshqarish, korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish bo‘yicha A.O.Ochilov, Sh.Tursunov, Sh.S.Muxamadjonov, Ch.A.Abdunazarov, U.P.Xolmirzayev, M.N.Yernazarov, M.A.Ikramov, S.S.Gulyamov, A.T.Shermuhamedov, A.P.Seitov, L.M.Ashurzodalar, A.H. Mahsutaliyev, M.M. Abduraxmonova, D.Sh. Sodikova, Sh. Xayitova, Sh.Z. Zokirov tadqiqotlar olib borishgan.

T.A.Anisovets, D.S.Gordeeva, N.A.Degtyareva, L.Yu.Shemyatixina, E.E.Lagutina, E.V.Romanov, A.E.Vorobiev, V.M.Murov, S.B.Aliev, O.V.Vakker, O.V.Kulikova, I.A.Guley, V.Zernov, D.V.Romanov, O.G.Maltsevalar² ta’lim iqtisodiyoti muammolari va oliy ta’limning innovatsion rivojlanishi masalalarini tadqiq etishgan.

Universitet amaliyotida biznes modellari va korporativ boshqaruv usullarini qo‘llash A.V.Morozov, G.A.Balyxin, A.O.Grudzinskiy, S.V.Ivanov, S.O.Kalendjyan, O.V.Gumilevskaya, S.A.Belyakov, V.S.Vaxshtaina, V. A. Galichina, E.A. Karpuxina, E.G.Koshkina, M.A.Lukashenko, J.N.Zaitseva, Yu.B.Rubina, V.I.Soldatkina, L.G.Titareva, V.P.Tixomirova, A.V.Khoroshilova, V.V.Yarnyx³ tomonidan tasdiq etilgan.

² Анисовец Т.А. Экономика образования и образовательного учреждения. СПб.: отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ-Санкт-Петербург. 2012. – 213 с.; Гордеева Д.С., Дегтярева Н.А. Экономика образования// Учебное пособие для студентов. Москва, 2017. – 314 с.; Шемятихина Л.Ю., Лагутина Е.Е. Менеджмент и экономика образования// Учебное пособие. М.: Феникс, 2016. – 215 с.; Романов Е.В. Методология и теория инновационного развития высшего образования в России// Монография. НИЦ ИНФРА-М., 2019. - 302 с.; Воробьев А. Е., В. М. Муров С. Б., Алиев, О.В. Ваккер. Тенденции инновационного развития высшего образования в XXI веке// Калининград: Изд-во ФГОУ ВПО «КГТУ», 2010. - 333 с.; Куликова О.В., Гулей И.А. Особенности инновационной модели высшего образования// Современные проблемы науки и образования. 6 (2014). - 1601 с.; Зернов В. Высшее образование как ресурс инновационного развития России// Высшее образование в России. Москва, 2008. – С. 12-22; Романов Д.В, Мальцева О.Г. Тренды развития высшего образования// InИнновации в системе высшего образования: материалы Международной научно-методической конференции. - Кинель: СГСХА. 2017. С. 33-38.

³ Морозов А.В. Особенности управления высшим учебным заведением в современных условиях// Управление образованием: теория и практика. 2016 (2 (22)). С. 90-106; Балыхин Г.А. Актуальные вопросы социально-экономического развития системы образования России. Экономика образования. 2004(3). С. 7-22; Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация// Социологические исследования. № 4, 2003. С. 113-121; Иванова С.В. Гуманизация образования: цели, задачи и условия. Ценности и смыслы. 2010(2 (5)):91-109; Календжян С.О, Гумилевская О.В. Корпоративное управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе. Российский внешнеэкономический вестник. 2014(5):22-39; Беляков

Korporativ boshqaruvni rivojlantirishning turli jihatlarini o'rganishga S.Aronovits, R.Birnbaum, C.Paradiz, E.Reale, I.Bleykli, E.Ferli, L.Trakman, G.D.Karnegi, J.Tak, M.Shattok, R.E.McKormik, R.E.Mayners, P.Kretek, J.Dragšić, B.M.Kehm, Jr.Braun, O.William⁴; milliy universitetlarni korporativlashtirish Yonezava Akiyoshi, Yukiko Shimmi, J.A.Swansson, K.E. Mou, S.Bartos, Ngo May Tuyet, Ong Kok Chung, Devid Kin, Keung Chan, Mok Ka Xo, J.Tan, R.Risanti, S.A. Kesuma, U. Leang, S. Sok⁵lar tomonidan tadqiq etilgan.

Tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejasi bilan bog'liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi "O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari" ilmiy-tadqiqot markazining ilmiy-tadqiqot ishlari rejasi muvofiq hamda Jahon Savdo Tashkiloti va BMT "Ready4 Trade Central Asia" mavzusidagi xalqaro loyiha doirasida amalga oshirildi (2022-2024 yy).

Tadqiqotning maqsadi O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalarida korporativ boshqaruvni amalga oshirishning metodik asoslarini takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar tayyorlashdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

OTMLar boshqaruv modellarini takomillashtirish bo'yicha korporativ boshqaruv modelini ishlab chiqish — jamoaviy o'zaro hamkorlik, iqtisodiy-moliyaviy

C.A., Вахштайн В.С., Галичин В.А., Карпущина Е.А. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты// М.: Макс Пресс. 2006. – 134 с.; Кошкина Е.Г. Исследовательская компетенция студентов: к вопросу ее формирования в рамках проектной и исследовательской деятельности и вне вуза// Kant 1 (26) (2018). С. 52-58; Лукашенко М.А. Рынок образовательных услуг: запрос потребителя и ответ современного университета// Высшее образование в России. № 6, 2012. – С. 100-106; Зайцева Ж.Н., Рубин Ю.Б., Солдаткин В.И., Титарев Л.Г., Тихомиров В.П., Хорошилов А.В., Ярных В.В. Открытое образование: предпосылки, проблемы и тенденции развития// Москва, 2000. – 312 с.

⁴ Aronowitz, Stanley. Postmodern education: Politics, culture, and social criticism. U of Minnesota Press, 1991; Birnbaum, Robert. How academic leadership works: Understanding success and failure in the college presidency. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104, 1992; Paradeise, Catherine, et al. Reform policies and change processes in Europe// International perspectives on the governance of higher education. Alternative frameworks for coordination (2009): 88-106; Trakman, Leon Modelling university governance// Higher Education Quarterly 62.1-2 (2008): 63-83; Carnegie, Garry D., and Jacqueline Tuck Understanding the ABC of university governance// Australian Journal of Public Administration 69.4 (2010): 431-441; Shattock, Michael Re-balancing modern concepts of university governance/ Higher Education Quarterly 56.3 (2002): 235-244; McCormick, Robert E., Roger E. Meiners University governance: A property rights perspective// The Journal of Law and Economics 31.2 (1988): 423-442; Kretek, Peter M., Žarko Dragšić, Barbara M. Kehm Transformation of university governance: on the role of university board members// Higher Education 65 (2013): 39-58; Brown Jr, William O. Faculty participation in university governance and the effects on university performance// Journal of Economic Behavior & Organization 44.2 (2001): 129-143.

⁵ Yonezawa, Akiyoshi, Yukiko Shimmi Transformation of university governance through internationalization: Challenges for top universities and government policies in Japan// Matching visibility and performance. Brill, 2016. 101-118; Swansson, James A., Karen E. Mow, Stephen Bartos Good university governance in Australia// Proceedings of 2005 forum of the Australasian Association for Institutional Research. 2005; Ngo, Mai Tuyet. University governance in Vietnam and East Asian higher education: Comparative perspectives// Reforming Vietnamese higher education: Global forces and local demands (2019): 51-74; Ong, Kok Chung, David Kin Keung Chan Transnational higher education and challenges for university governance in China// Internationalization of higher education in East Asia. Routledge, 2013. P. 115-137; Mok, Ka Ho When state centralism meets neo-liberalism: Managing university governance change in Singapore and Malaysia// Higher Education 60 (2010). P. 419-440; Tan, Jason University governance and management in Singapore: The case of the Singapore Institute of Management University (UNISIM)// The Governance and Management of Universities in Asia. Routledge, 2019. P. 112-118; Risanty Risanty, Sambas Ade Kesuma Good university governance: experience from Indonesian university// Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah 6.4 (2019). P. 515-524; Un, Leang, and Say Sok. Higher education governance in Cambodia. Ministry of Education, Youth and Sport, 2016.

avtonomiya va resurslarning optimal taqsimlanishi prinsiplari asosida universitetlarning tuzilmaviy transformatsiyasi va akademik raqobatbardoshlikni mustahkamlash sharoitida;

institutsional avtonomiyani kuchaytirish, ichki va tashqi manfaatdor tomonlarning ishtiroki hamda boshqaruv monitoringini raqamli vositalar asosida optimallashtirish mexanizmlarini aniqlash va asoslash;

ichki kommunikatsiya kanallari va sifat nazorat tizimini integratsiya qilish, uzoq muddatli ta'lim va mehnat bozori ehtiyojlariga mos boshqaruv rejalashtirishni tashkil etish, shuningdek, o'rta boshqaruv kadrlarining professional kompetentsiyasini oshirishga qaratilgan tadbirlarni ishlab chiqish;

korporativ boshqaruvning rivojlanish ssenariylarini — optimistik, inertsion va pessimist — modelga asoslangan holda tuzish; har bir modelni kirish shartlari, asosiy indikatorlar va prognoz qilinadigan sifatli hamda miqdoriy natijalar, shu jumladan ta'lim oluvchilar soni, moliyaviy barqarorlik va universitetlarning reytingdagi o'rnini bo'yicha asoslash.

Tadqiqotning obyekti sifatida O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalarida korporativ boshqaruvni joriy etishning metodik asoslarini takomillashtirish jarayoni bo'lib, tajriba sinov ishlari Toshkent shahridagi Xalqaro Vestminster universiteti, TEAM universiteti, Toshkent davlat agrar universiteti va Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti boshqaruv rahbarlari ishtirok etdi.

Tadqiqotning predmetini O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalarida korporativ boshqaruvni joriy etishning metodik asoslarini, takomillashtirishning shakli, metod va vositalari tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqot jarayonida adekvat nazariy (analitik-sintetik, qiyosiy, analogiya, modellash), diagnostik (so'rov, test, kuzatish, loyihalash usullari), bashoratli (ekspert bahosi, mustaqil baholashni umumlashtirish), pedagogik eksperiment va matematik usullar (statistik ma'lumotlarni qayta ishlash, natijalarni grafik tasvirlash va boshqalar) foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

oliy ta'lim muassasalari boshqaruv modellarini jamoaviy hamkorlik va optimal resurs taqsimoti bilan iqtisodiy moliyaviy avtonomiya, tarkibiy hamda akademik raqobat darajasini transformatsiyalash asosida takomillashtirilgan;

oliy ta'lim muassasalarida boshqaruv jarayonini institutsional mustaqillikni mustahkamlash, ichki va tashqi stejkxolderlarni jalb etish hamda tashkiliy monitoring jarayonlarini raqamli vositalar yordamida optimallashtirishga ustuvor ahamiyat berish asosida takomillashtirilgan;

oliy ta'lim muassasalarida boshqaruvni samarali amalga oshirish maqsadida ichki kommunikatsiya hamda sifat monitoringini integratsiya qilish, ta'lim bozori va ish beruvchilarning uzoq muddatli strategik ehtiyojlarini rejalashtirish jarayonlariga jalb etish hamda o'rta bo'g'in rahbar kadrlarining tashkiliy pedagogik salohiyatini muntazam oshirish asosida takomillashtirilgan;

oliy ta'lim massalari boshqaruvi samaradorligi ko'rsatkichlari o'sish dinamikasiga ta'sir etuvchi iqtisodiy, institutsional va pedagogik omillarga asoslangan optimistik, inersion va pessimistik prognoz ssenariylari ishlab chiqildi.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat: universitetning Kuzatuv kengashi ishtirokidagi korporativ boshqaruv modeli ishlab chiqildi, bu model universitet rahbariyatining ma'muriy resurslarini kengaytirishni, vakolatlarni qayta taqsimlashni va moliyaviy hamda akademik kontekstda universitetning avtonomiyasini nazarda tutadi;

institutsional avtonomiya va raqamli monitoring mexanizmlari taklif etildi, ular asosiy ko'rsatkichlarni yig'ish va asosiy manfaatdor tomonlar (talabalar, pedagoglar, bitiruvchilar, hamkorlar) bilan raqamli aloqani o'z ichiga oladi;

ichki kommunikatsiya va sifat nazorati uchun samarali kanallar ishlab chiqildi, shuningdek o'rta boshqaruv darajasidagi kadrlarni zamonaviy professional tayyorlov vositalari orqali rivojlantirish dasturlari taklif etildi;

Tadqiqot natijalariga asoslangan uch prognoz ssenariysi shakllantirildi — optimistik, inertsion va pessimist ssenariylar; ularning asosiy indikatorlari: ta'lim oluvchilar soni, moliyaviy barqarorlik va reyting pozitsiyalari, natijalarni taqqoslash tahlili orqali ifodalangan.

Tadqiqotning natijalarining ishonchliligi Tadqiqot natijalarining ishonchliligi oliy ta'limni boshqarish sohasidagi xorijiy va mahalliy ilmiy mutaxassislar va amaliyotchilarning ilmiy-nazariy yondashuvlarini qiyosiy va tanqidiy tahlil qilishning amaliy natijalari bilan, ilg'or xorijiy tajribani, o'ziga xos tadqiqotlar natijalarini va oliy ta'lim sohasida olib borilayotgan islohotlar natijalariga oid ilmiy maqolalar va ma'ruzalar asosida, ushbu soha mutaxassislarining ijobiy baholarini o'rganish va umumlashtirish, O'zbekiston Respublikasi Senati, Vazirlar Mahkamasi, Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi darajasida tegishli amaliyot va qonun hujjatlarini amalga oshirish bilan tasdiqlanadi.

Tadqiqotning natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Jamoaviy o'zaro hamkorlik va resurs avtonomiyasiga asoslangan korporativ boshqaruv modeli oliy ta'lim boshqaruvi nazariyasini boyitadi va boshqaruv strukturalarini moslashuvchan rivojlantirish imkonini yaratadi. Tadqiqot natijalari korporativ boshqaruv modelini takomillashtirish bo'yicha nazariy asoslarni taqdim etib, amaliy islohlar, egalik va decentralizatsiya sharoitida uni amaliyotda tatbiq etishga yordam beradi.

Raqamli monitoring mexanizmlari va ichkaridan tashqarigacha manfaatdorni jalb etish institutional avtonomiyani mustahkamlab, boshqaruv jarayonlarini yangicha yondashuvlar bilan boyitadi. Raqamli monitoring va manfaatdor tomonlarni jalb qilish vositalari amaliy samaradorlikni oshirib, ma'lumotga asoslangan boshqaruv jarayonlariga asos bo'la oladi.

Ichki kommunikatsiya, sifat nazorati va strategik rejalashtirishni integratsiya etish, shuningdek o'rta darajadagi rahbarlar salohiyatini mustahkamlash, ta'lim boshqaruvi nazariyasiga yangi interdisciplinar vektor beradi. Ichki kommunikatsiya,

sifat nazorati va rahbarlar salohiyatini rivojlantirishga yo'naltirilgan tamoyillar boshqaruv jarayonlarini kuchaytiradi va samaradorlikni oshiradi.

Korporativ boshqaruv rivojining uch ssenariyini (optimistik, inertsiya, pessimistik) ishlab chiqish strategik tahlil va qarorlar qabul qilishda innovatsion vosita bo'lib xizmat qiladi. Ssenariy asosida prognozlash, ijro va nazorat organlariga tashqi sharoitlarni inobatga olgan holda strategiyalar tuzish va amalga oshirish imkonini beradi.

Shu tariqa, tadqiqot natijalari nafaqat oliy ta'limda korporativ boshqaruv nazariyasi va amaliyotining rivojlanishiga g'amxo'rlik qiladi, balki keyingi ilmiy izlanishlar va ma'muriy islohotlarni amalga oshirish uchun mustahkam poydevor yaratadi.

Tadqiqotning natijalarining joriy qilinishi. Turli tuzilmaviy darajadagi davlat universitetlarida yangi korporativ boshqaruv tizimlarini joriy etish metodologiyasini takomillashtirish bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

olib borilgan tadqiqotlar, jumladan, avtonomiya va jamoaviy o'zaro hamkorlikka urg'u berilgan holda qurilgan korporativ boshqaruv modeli Oliy Majlis Senati tomonidan universitetlarni markazlashgan boshqaruvdan avtonom yondashuvga o'tish yo'lini belgilashda rasman foydalanildi. Bu universitet boshqaruvi institutlarining imkoniyatlarini kengaytirish, ta'lim qamrovi va sifatini oshirish, manfaatdor tomonlarni jalb etish va jahon ta'lim hamjamiyatiga integratsiyalashuvini faollashtirish imkonini berdi (2023-yil 8-avgustdagi 02-03/1575-sonli ijro dalolatnomasi);

raqamli monitoring metodologiyasi hamda tadqiqot davomida ishlab chiqilgan ichki va tashqi manfaatdor tomonlarning ishtiroki nazorat organlarining funksiyalarini qayta ko'rib chiqish va boshqaruv jarayonlarining shaffofligini oshirish bo'yicha tavsiyalar uchun asos bo'ldi. (2023-yil 8-avgustdagi 02-03/1575-sonli ijro dalolatnomasi);

oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi o'rta bo'g'in menejerlarining ichki aloqa, sifat nazorati va malakasini oshirish vositalarini joriy qildi. Bu strategik qarorlar qabul qilish samaradorligini oshirdi va boshqaruvni rivojlantirishga yangi yondashuvlarni joriy qildi (2023 yil 22 avgustdagi 03/01-2208-sonli ijro dalolatnomasi);

Ishlab chiqilgan ssenariy prognozlash metodologiyasi asosiy samaradorlik ko'rsatkichlarini hisobga olgan holda Toshkent davlat agrar universiteti, Toshkentdagi Xalqaro Vestminster universiteti, TEAM universiteti kabi universitetlarda tajriba tariqasida moslashtirildi. Bu OTMlarga universitetning korporativ organlarini shakllantirish jarayonlarini, ularni shakllantirishning dastlabki bosqichlarida yuzaga keladigan qiyinchiliklar bilan ishlashni, strategik qarashlarni shakllantirish va samaradorlikni baholash tizimini shakllantirish, universitet va tashqi manfaatdor tomonlar faoliyatini integratsiyalash, shuningdek, tashqi muhitdagi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni hisobga olgan holda rivojlanish strategiyasini

shakllantirish jarayonlarini tushunish imkonini berdi (2023 yil 22 avgustdagi 03/01 - 2208-sonli ijro dalolatnomasi);

Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida tadqiqotda ishlab chiqilgan tashqi manfaatdor tomonlarni jalb qilgan holda korporativ boshqaruv bo'yicha takliflar universitetning strategik ustuvor yo'nalishlarini shakllantirish, nufuzini mustahkamlash va shaffofligini oshirish uchun asos bo'ldi (2023 yil 22 avgustdagi 03/01-2208-sonli ijro dalolatnomasi).

Tadqiqotning natijalarini aprobatyasi. Tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro va 2 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlarida muhokama qilindi.

Tadqiqotning natijalarini e'lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasi tomonidan tavsiya etilgan ilmiy jurnallarda atigi 8 ta ilmiy maqola, shundan 3 tasi respublika va 5 tasi xorijiy nashrlarda chop etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, uch bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat bo'lib, uning hajmi 147 bet;

DISSERTASINING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida mavzuning dolzarbligi va dolzarbligi, tadqiqotning maqsadi, vazifalari, ob'ekti va predmeti asoslab berilgan hamda uning respublika fan va texnikasini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga muvofiqligi ko'rsatilgan. Tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijalari ko'rib chiqilib, tadqiqot natijalarining ilmiy-amaliy ahamiyati, amaliyotga tatbiq etilishi ochib beriladi, chop etilgan ishlar va dissertatsiya tuzilishi haqida ma'lumotlar beriladi.

Dissertatsiyaning "**Oliy ta'limda korporativ boshqaruvning ilmiy-nazariy asoslari va yo'nalishlari**" birinchi bobida yangi iqtisodiy paradigma doirasida korporativ boshqaruvning nazariy jihatlarini asoslab berilgan, oliy ta'lim sohasini zaruriy shart sifatida belgilashning uslubiy asoslari ochib berilgan. Universitet avtonomiyasini rivojlantirish uchun, shuningdek, oliy ta'lim muassasalarining korporativ boshqaruv organining funksiyalari va vazifalarini belgilashning mavjud modellari va yondashuvlarini tavsiflaydi.

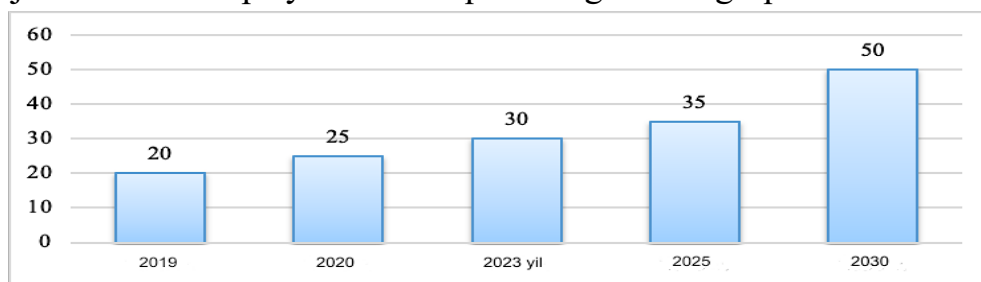
Ushbu tadqiqot maqsadini asoslash uchun oliy ta'lim muassasalarini tarkibiy o'zgartirish va raqobatbardoshligini mustahkamlash sharoitida jamoaviy o'zaro hamkorlik va resurslar taqsimotini optimallashtirish orqali ma'muriy, iqtisodiy, moliyaviy va akademik avtonomiyaga erishishni ta'minlaydigan oliy ta'lim muassasalarining korporativ boshqaruvining innovatsion modelining mantiqiy asoslari keltirilgan.

Belgilangan maqsadga erishish uchun dissertatsiyada oliy ta'limda jamoaviy mas'uliyat, tartibga solish va resurslarni oqilona taqsimlash tamoyillariga asoslangan, universitet avtonomiyasining yangi talablariga javob beradigan korporativ boshqaruv modelini yaratish va asoslash bo'yicha asosiy vazifalar shakllantirilgan. Dissertatsiya tadqiqotida institutsional avtonomiya mexanizmlari, shuningdek, boshqaruv jarayonlarida ichki (o'qituvchilar, xodimlar, talabalar) va tashqi (bitiruvchilar,

hamkorlar, manfaatdor tomonlar) ishtirokchilarning faol ishtirokini ta'minlaydigan raqamli monitoring usullari taklif etiladi. Bu boshqaruv qarorlarini qabul qilishning shaffofligi, samaradorligi va moslashuvchanligini ta'minlaydi - tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijalariga xos jihat. Quyida ichki aloqa kanallari, sifat nazorati va strategik rejalashtirishni yagona boshqaruv tizimiga integratsiya qilish va uni o'rta bo'g'in boshqaruvchilarni kasbiy darajasini oshirish va boshqaruv vakolatlarini rivojlantirish bo'yicha takliflar bilan to'ldirish asoslari keltirilgan. Aloqa va sifatga tizimli yondashuv tadqiqotning muhim natijasi bo'lib, universitet boshqaruvi samaradorligini oshirishning amaliy jihatini aks ettiradi. Shu bilan birga, asosiy ko'rsatkichlar: qamrov, moliyaviy barqarorlik va universitetlarning reyting pozitsiyalarini tahlil qilish orqali uchta prognoz stsenariysini (optimistik, inertial va pessimistik) yaratish taklif etiladi. Ushbu yondashuv ilmiy yangilikning prognoz komponentini kuchaytiruvchi rahbarlar va ta'lim organlari uchun strategik vektorni belgilaydi.

Ta'limga korporativ boshqaruvni joriy etish oliy ta'limda zamonaviy menejmentning yangi amaliyotlarini rivojlantirishga qaratilgan davlatning strategik maqsadlariga erishishning muhim elementi hisoblanadi. Ilmiy tadqiqotlarning yetarli darajada o'tkazilmagani va zamonaviy korporativ boshqaruv amaliyotlarini joriy etishning amaliy asoslari, samarali ma'muriy, akademik va moliyaviy boshqaruvning yo'qligi belgilangan maqsadlarga erishishda muayyan to'siq bo'lmoqda.

O'zbekistonda oliy ta'limni qamrab olishni aniqlash maqsadida dissertatsiya tadqiqoti doirasida universitet muxtoriyatini rivojlantirishning zaruriy sharti sifatida bir qator me'yoriy hujjatlar, jumladan, qabul qilingan ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish konsepsiyasi tahlili o'tkazildi. O'zbekistonning 2030-yilgacha oliy ta'lim bilan qamrab olinishini 2025-yilga borib 20 foizga, 2030-yilga borib esa 40 foizga yetkazish vazifalarini belgilab beradi. O'zbekiston Respublikasi aholisini oliy ta'lim bilan qamrab olish darajasini oshirishga alohida e'tibor qaratilgan yana bir hujjat – O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi qarori.

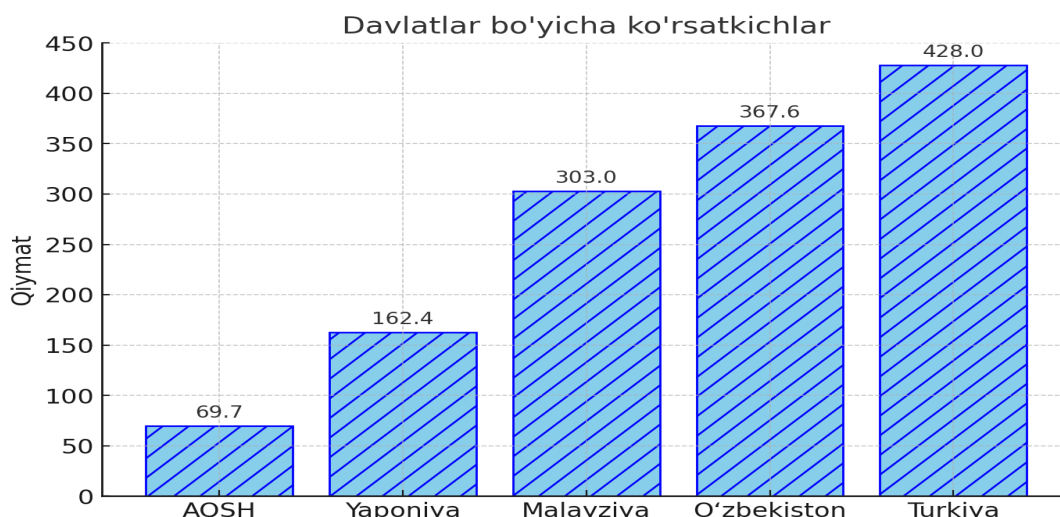


1-rasm. 2019-2030 yillarda O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalariga o'qishga qabul qilish, %⁶

⁶ Manba: O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi “O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi PF-5847-son qarori <https://lex.uz/ru/docs>

O‘zbekiston 2030-yilgacha” ma’ruzasida mamlakatimiz oliy ta’lim muassasalariga qabul qilish darajasining joriy va prognoz ko‘rsatkichlari taqdim etilgan bo‘lib, bu O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan 2019-yilda oliy ta’lim muassasalariga o‘qishga qabul qilishni 20 foizdan 2030 yilda 50% gacha qayta-qayta oshirish bo‘yicha strategik maqsadlar belgilab berilganini tasdiqlaydi. (1-rasm).

5 ta davlat o‘rtasida o‘tkazilgan qiyosiy tahlil, jumladan O‘zbekistonin ham, shuni ko‘rsatdiki, 2023 yilda bir oliy ta’lim muassasasiga to‘g‘ri keladigan o‘rtacha aholi soni 367,6 ming kishini tashkil etadi, bu esa Amerika Qo‘shma Shtatlaridagi ko‘rsatkichdan 5 barobar ko‘pdir (2-rasm).



2-rasm. 2023-yilda dunyo mamlakatlari bo‘yicha oliy ta’lim muassasasiga to‘g‘ri keladigan o‘rtacha kishilar soni, ming kishi⁷

Universitetlarda korporativ boshqaruvning joriy etilishi resurslar va ma’muriy jarayonlarni yanada samarali boshqarish imkonini beradi, bu esa o‘z navbatida o‘qitish sifati va ilmiy tadqiqotlar miqdorini oshiradi, shuningdek, qarorlar qabul qilishda oshkoralikni ta’minlaydi.

O‘zbekiston oliy ta’lim tizimini rivojlantirish konsepsiyasiga muvofiq, respublikada inson kapitalini rivojlantirish ta’lim tizimi va mehnat bozori orqali amalga oshiriladi (1-jadval).

Ilmiy ishda oliy ta’limni qamrab olish ko‘rsatkichining ta’rifi, uni hisoblash metodologiyasi va O‘zbekiston Respublikasi va xalqaro tashkilotlardagi hisob-kitob tizimlari o‘rtasidagi farqlar, shuningdek, mintaqalar misolida oliy ta’limni qamrab olishni, dunyo va bu taraqqiyot qanday qilib so‘nggi bir necha o‘n yilliklarda sodir bo‘ldi va transformatsiya oliy ta’lim kengaytirish tendensiyalari yoritilgan.

⁷ Manba: https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/f_unesco1015_brochure_web_en.pdf axborot-tahliliy saytidan olingan ma’lumotlar

1-jadval

O'zbekiston 2035 rivojlanish konsepsiyasiga muvofiq O'zbekiston Respublikasida inson kapitalini rivojlantirish⁸

Ta'lim tizimini rivojlantirish	Mehnat bozorini rivojlantirish
Arzon va sifatli ta'lim	Migrantlarning mehnat huquqlarini himoya qilish
Infratuzilmani rivojlantirish	Uzluksiz ta'lim tizimi
Inklyuziv ta'lim	Mutaxassislarning malakasi
Yuqori ish haqi	
Onlayn ta'lim	
Xususiy ta'lim	
Ishlash maqsadlari	
Ro'yxatga olingan ishsizlik - mehnatga layoqatli aholining 8,9% - 6,2%	
Ta'lim xarajatlari – YaIMning 6,4% – 7,5%	
Oliy o'quv yurtlariga o'qishga kirgan bitiruvchilarning ulushi – 100 kishiga 9 nafar – 80	

Bunda manfaatdor tomonlarni (steikholder) faol jalb etgan holda zamonaviy raqamli monitoring texnologiyalarini joriy etishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Bunga real vaqt rejimida ishlashning asosiy ko'rsatkichlarini monitoring qilish va akademik hamjamiyat – talabalar, o'qituvchilar, bitiruvchilar va sanoat hamkorlaridan tez va sifatli fikr-mulohazalarni yig'ishni ta'minlashga qodir platformalarni yaratish kiradi.

Zamonaviy ta'lim sharoitida, ayniqsa islohotlarni amalga oshirishda raqamli monitoring va manfaatdor tomonlarni jalb qilish boshqaruv jarayonlarining moslashuvchanligi, strategikligi va samaradorligini oshirishning asosiy vositalariga aylanmoqda.

2-jadval

O'zbekiston Respublikasida 1991-2024 yillarda ta'lim statistikasining asosiy ko'rsatkichlari⁹

	Universitetlar soni	Talabalar soni, ming kishi	Fakultet professor-o'qituvchilari, ming kishi.	Bir o'qituvchiga to'g'ri keladigan talabalar soni
1991 y.	52	340,9	-	-
1995 y.	58	192,1	19,9	9,6
2000 y.	61	183,5	18,4	10,0
2005 y.	62	278,7	23,1	12,1
2010 y.	65	274,5	23,0	11,9
2015 y.	69	264,2	24,9	10,6
2020 y.	127	571,5	32,0	17,8
2024 y.	222	1432,8	41,7	34,4

⁸ Manba: O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5847-son qarori <https://lex.uz/ru/docs/4545887>

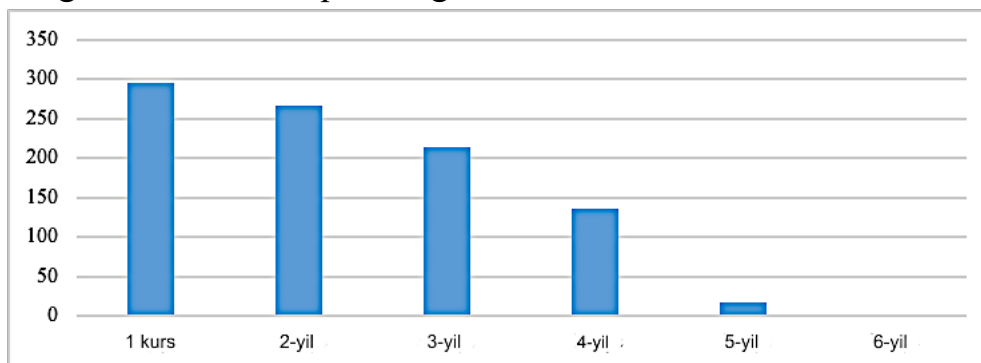
⁹ Manba: <https://stat.uz/ru/ofitsialnaya-statistika/social-protection>

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi resurslari bo‘yicha hamma uchun ochiq bo‘lgan ma’lumotlarga asosanib, 2024-yil boshida O‘zbekistonda 1432,8 ming talaba tahsil olgan (2-jadval).

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining tasdiqlangan metodologiyasiga asosan aholini oliy ta’lim muassasalariga qabul qilishning umumiy ko‘rsatkichini hisoblashda quyidagi natijaga erishildi:

$$\frac{1432,8}{3003,77} * 100\% = 47,7\% \quad (1)$$

Hisob-kitoblar olingan natijaning o‘ziga o‘zgarishini nazarda tutadi, ammo bu raqamlar tartibiga sezilarli ta’sir qilmasligi mumkin.



3-rasm. 2024-yilda O‘zbekistonda kurslar bo‘yicha taqsimlangan bakalavriat talabalari soni, ming kishi¹⁰

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi qaroriga muvofiq 2030-yilga borib oliy ta’lim muassasalariga qabul qilishni 50 foizga yetkazish bo‘yicha belgilangan maqsad, real raqamlarda barcha darajadagi talabalar sonining 1560 ming nafarga ko‘payishi demakdir.

3-jadval

O‘zbekiston Respublikasida oliy ta’limni 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasining maqsadli ko‘rsatkichlari¹¹

№	Ko'rsatkich nomi	O'lchov birligi	Yil bo'yicha				
			2019	2020	2023	2025	2030
1.	Oliy ta'limga qabul qilish darajasi	Bitiruvchilar soniga nisbatan %da	20	25	30	35	50
2.	Nodavlat ta'lim muassasalari, shu jumladan DXSh asosida	Nodavlat ta'lim muassasalari soni	5	10	20	28	35
3.	Xorijiy OTM dasturlari asosida kadrlar tayyorlashni tashkil etish (qo'shma ta'lim dasturlari bundan mustasno)	Xorijiy dasturlar asosida tashkil etilgan universitetlar soni	23	26	31	36	45

¹⁰ Manba: o'sha yerda <https://stat.uz/ru/ofitsialnaya-statistika/social-protection>

¹¹ Manba: O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847-son qarori <https://lex.uz/ru/docs/4545887>

1991 yilda 340,9 ming talabaga 52 ta universitet (har bir muassasaga oʻrtacha 6556 talaba) toʻgʻri kelgan mamlakat uchun 2016-yilda 268,3 ming talabaga 70 ta universitet (har bir muassasaga oʻrtacha 3833 talaba) va 2024 yilda 222 ta universitet toʻgʻri keldi. Har 1423,8 ming talabaga universitetlar (har bir universitetga oʻrtacha 6454 talaba toʻgʻri keladi), shuni hisoblash mumkinki, har bir universitetga oʻrtacha 5,5 ming talaba toʻgʻri kelsa, 2030-yilga borib 285 taga yaqin universitet faoliyat koʻrsatishi kerak boʻladi.

Aholining oʻsish koʻrsatkichlari koʻlami va oliy oʻquv yurtlari sonining bir necha barobar ortishi oliy taʼlimda boshqaruv tizimini qayta koʻrib chiqish zarurati masalasini koʻtarmoqda. Oliy taʼlimni boshqarishni rivojlantirishning jahon amaliyotidan soʻng, boshlangan va kutilayotgan islohotlardan asosiy xulosa davlat nazorat qiluvchi oliy taʼlim boshqaruvining markazlashgan tizimidan davlat oʻrtasidagi va oliy taʼlim muassasalari, “davlat nazorati” modelidan “davlat nazorati” modeliga oʻtish rol va munosabatlarni qayta belgilashga oʻtishdir.

4-jadval

Jahon mintaqalari boʻyicha oliy taʼlimga qabul qilishning yalpi koʻrsatkichlari, 1971-2023 yillar¹²

	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2023
Arab States	6,1	7,7	9,9	11,3	11,3	14,1	18,5	22,2	25,5	31,2	32,0	33,7
Central & Eastern Europe	29,9	29,2	30,5	33,4	34,2	32,6	43,1	58,8	69,1	77,2	77,7	78,3
Central Asia	19,8	22,1	24,2	24,6	25,4	22,8	22,2	27,0	24,9	25,3	25,7	28,7
East Asia & the Pacific	3,0	3,8	5,3	6,9	7,4	10,4	15,4	23,1	27,8	41,6	43,9	49,7
Latin America & the Caribbean	7,0	11,3	13,5	17,5	16,8	18,6	22,6	30,7	39,9	46,8	48,4	50,9
North America & Western Europe	30,9	35,6	38,4	41,0	48,8	60,1	60,4	70,4	77,3	76,6	76,7	78,3
South & West Asia	4,3	4,4	4,5	5,5	5,7	5,6	8,8	10,3	17,3	25,1	25,0	26,8
Sub-Saharan Africa	0,9	1,1	1,8	2,4	3,0	3,7	4,4	5,9	7,4	8,5	8,5	11,2
World	9,9	11,2	12,4	13,4	13,6	15,6	19,0	24,2	29,3	36,1	36,8	42,0

Global statistik maʼlumotlarga oʻtadigan boʻlsak, oliy taʼlimdagi talabalar soni dunyo boʻylab 2000-yildagi 100 milliondan 2023-yilda 235 millionga koʻpaydi. 2022

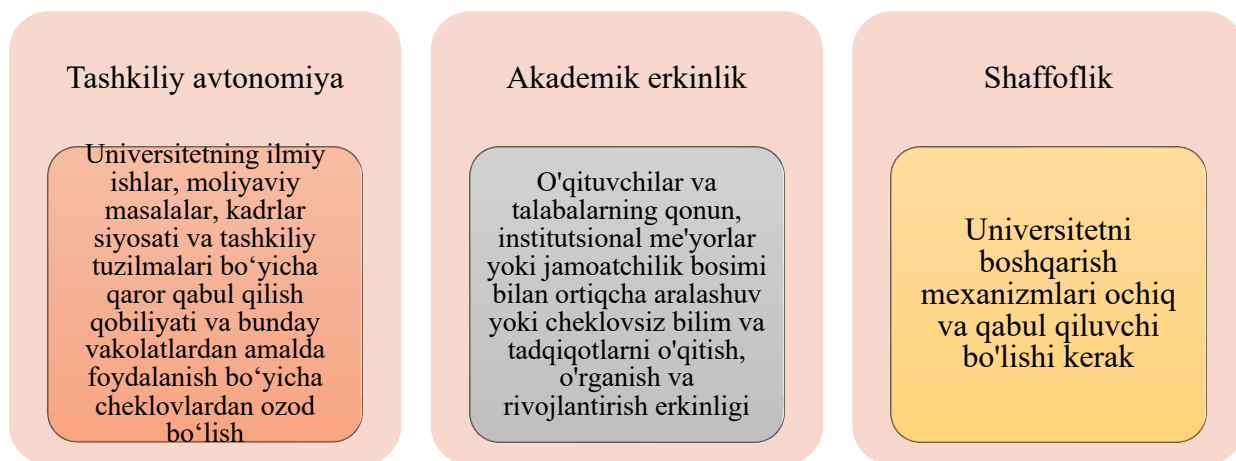
¹² Manba: <https://monitor.icef.com/2018/10/study-projects-dramatic-growth-global-higher-education-2040/>
<https://www.unesco.org/en/axborot-tahliliy-saytiga-ko'ra-oliy-ta'lim/kerak-bilish>

yilda global yalpi ro'yxatga olish koeffitsienti (GER) 42 foizni tashkil etdi. 1990 yildan 2022 yilgacha GER arab mintaqasida qariyb uch baravarga (11,3 dan 33,7 foizga), Sharqiy Osiyo va Tinch okeanida 7 baravarga (7,4 foizdan 49,7 foizga), Janubiy va G'arbiy Osiyoda 5,7 foizdan 26,8 foizga va Lotin Amerikasidagi 16,8% dan 50,9% gacha uch barobardan ko'proqqa oshdi. Oxirgi 32 yil davomida unchalik o'sish kuzatilmagan yagona mintaqa Markaziy Osiyo bo'lib qolmoqda (25,4% dan 28,7% gacha) (4-jadval).

1974 yilda mamlakatlarda oliy ta'limga qabul qilishning tasnifi joriy etildi. 2005 yilda Martin Trow tomonidan qayta ko'rib chiqilganiga ko'ra, aholini 15% gacha qamrab olish uchun GER "elita oliy ta'lim", 16% dan 50% gacha - "ommaviy oliy ta'lim" va GER ko'rsatkichlari 50% dan yuqori bo'lganligi uchun - "umumiy oliy ta'lim" deb ta'riflangan. Ushbu tasnifga asoslanib, oliy ta'lim OECDning ko'plab mamlakatlarida allaqachon umumiy bo'lib, o'rta daromaddan yuqori bo'lgan mamlakatlarga tarqaldi va rivojlanayotgan mamlakatlarda elita qolmoqda. Shunday qilib, rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar o'rtasidagi farqlar tobora sezilarli bo'lib bormoqda. Rivojlangan davlatlar allaqachon umumiy oliy ta'lim bosqichiga (o'rtacha 50 foiz va undan yuqori) yetib borgan bo'lsa-da, bir qator rivojlanayotgan mamlakatlar hamon ommaviy oliy ta'lim maqsadiga erishish uchun kurashmoqda.

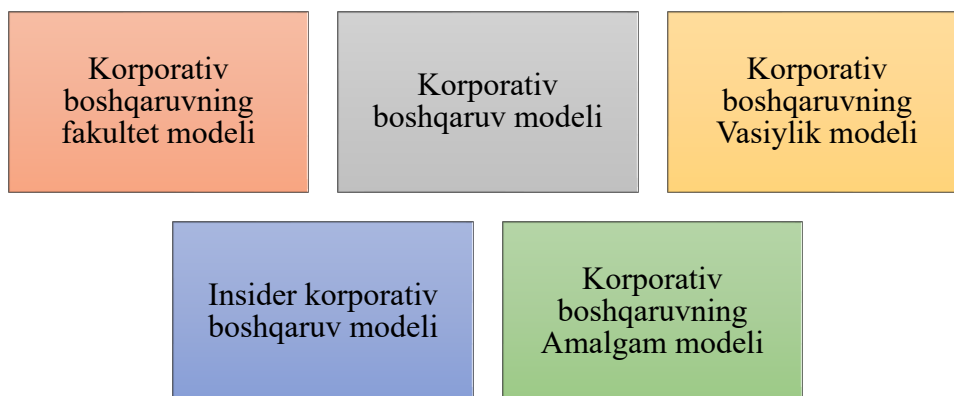
Taqdim etilgan statistik ma'lumotlarga asoslanib, dissertatsiya tadqiqotida oliy ta'lim qamrovining kengayishi va har bir mamlakatning iqtisodiy tarkibiy qismining rivojlanishi o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik borligi ta'kidlanadi. Mamlakatda oliy o'quv yurtlari sonining bir necha bor ko'payishi universitet boshqaruvining unitar tuzilmasidan o'tish masalasiga olib keladi. Unitar shaklda nazoratchining asosiy rolini davlat universitetlarning rivojlanishini nazorat qilish va rivojlantirish bilan shug'ullanish uchun mo'ljallangan bo'linmali davlat organlari orqali o'ynaydi. Universitet boshqaruvining tabaqalashtirilgan modelida davlat organlarining roli nazorat funksiyasiga va resurslarni taqsimlash hamda ta'lim va fanga davlat buyurtmalarini joylashtirish funksiyasiga o'zgaradi. Bu oliy o'quv yurtlariga strategik rivojlanish, ta'lim va fanni rivojlantirishning akademik yo'nalishlarini tanlash, boshqaruv va moliyaviy mustaqillik masalalarida ko'proq avtonomiyalar berish zaruriyatiga olib keladi. Shu bilan birga, belgilangan strategik natijalarga erishish bo'yicha katta mas'uliyat mamlakat oliy o'quv yurtlari zimmasiga yuklatilmoqda.

Ta'lim sohasidagi korporativ tuzilmalar tarixan hukumat siyosatidan sezilarli ta'sir ko'rsatgan korporativ, davlat va xususiy institutsional tuzilmalar asosida yaratilgan. Universitet korporativ boshqaruvining negizi bo'lgan universitetlarning o'rnatilgan tarixiy xususiyatini hisobga olgan holda, dissertatsiya ishida uchta asosiy yo'nalish tamoyillari ochib berilgan (4-rasm).



4-rasm. Universitetning asosiy yo'riqnomalari¹³

Umuman olganda, dissertatsiyada universitetlarda boshqaruv darajasida qo'llaniladigan korporativ boshqaruvning beshta asosiy modeli belgilangan (5-rasm).



5-rasm. Universitetda boshqaruv darajasidagi korporativ boshqaruv modellarining turlari¹⁴

Universitetlarni korporativ boshqarishning fakultet modeli eng an'anaviy bo'lib, unda universitetlar birinchi navbatda ularning professor-o'qituvchilari tomonidan boshqarilishi kerak, deb taxmin qilinadi, bu ba'zan kollegial korporativ boshqaruv tamoyili bilan belgilanadi.

Korporativ boshqaruv modeli universitetning korporativ boshqaruvi uchun mas'ul shaxslarning fiskal va boshqaruv mas'uliyatiga e'tiborni qaratadi. Model davlat universitetlarining ma'muriy va fiskal g'ri boshqaruvi ritorikasiga javoban korporativ samaradorlikning mantiqiy asoslarini ta'kidlab, universitetlar uchun biznes-keys modeliga asoslanadi.

Universitet boshqaruvining ishonchli modeli umuman universitetlarda ma'lum darajada mashhurlikka erishdi. U tengdosh korporativ boshqaruv deb ham ataladigan markazlashmagan korporativ boshqaruvdan farq qiladi. Markazlashtirilmagan korporativ boshqaruv universitet ma'muriyati o'z faoliyatidan ta'sirlangan

¹³ Manba: Kerr C. (2004). Oliy ta'lim rahbariyati va boshqaruvida yangi ittifoqlarni rivojlantirish: "san'at" ijodiy qobiliyatlarini avtopoetik qo'llash. Xalqaro gumanitar fanlar jurnali, 2(1), 369-383.

¹⁴ Manba: 58. Carnegie G. D., & Tuck, J. (2010). Universitet boshqaruvining ABC ni tushunish. Avstraliya davlat boshqaruvi jurnali, 69(4), 431-441.

shaxslarning jamoaviy manfaatlarini baham ko'rishi kerak degan vakillik e'tiqodiga asoslanadi.

Manfaatdor tomonlar ishtirokidagi korporativ boshqaruvning insayder modeli kollegial va vakillik korporativ boshqaruvi bilan turlicha aniqlanadi. Bu boshqaruv keng doiradagi manfaatdor tomonlar, jumladan, talabalar, professor-o'qituvchilar, bitiruvchilar, korporativ hamkorlar, hukumat va umuman jamoatchilik tomonidan baham ko'rilganda yuzaga keladi.

Amalgam modeli, universitet boshqaruvining birlashtirilgan modellari, yani fakultet boshqaruvi modeli, korporativ boshqaruv modeli, ishonchli boshqaruv modeli va insayder boshqaruv modelining ba'zi kombinatsiyalarini o'z ichiga oladi.

Dissertatsiya korporativ boshqaruv modellari qanday javob berishi kerakligi, lekin ular qo'llaniladigan boshqaruv kontekstiga bo'ysunmasligini tushuntiradi. Boshqaruv modellari ham eskirishi mumkin va ularni takomillashtirish yoki almashtirish kerak.

Shunday qilib, dissertatsiya tahlili shuni ko'rsatdiki, har bir boshqaruv modeli turli sharoitlarda va turli vaqtlarda turli maqsadlarga xizmat qiladi. Boshqarish modelining qiymati abstraktda qanday bo'lishidan qat'i nazar, uning funktsional qiymati muayyan holatda qanday qo'llanilishiga bog'liq.

Bizningcha, O'zbekiston Respublikasida oliy ta'limni o'zgartirish doirasida boshlangan islohotlar oliy ta'lim muassasalarida ishonchli boshqaruv modeliga asoslangan korporativ boshqaruvni rivojlantirish vektorini ko'rsatadi.

Dissertatsiyaning **“Korporativ boshqaruv modellarini ishlab chiqish”** ikkinchi bobi oliy ta'lim sohasida diversifikatsiyalangan korporativ boshqaruv tizimi modellarini ishlab chiqish va qo'llash bo'yicha jahon tajribasini tavsiflaydi, sohaga korporativ boshqaruvni joriy etishning zaruriy shartlarini belgilaydi. O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalarini tashkil etadi va oliy ta'lim sohasida korporativ boshqaruv modelini tayyorlashning uslubiy asoslarini ishlab chiqadi.

Dissertatsiya tadqiqoti shuni ko'rsatdiki, butun dunyoda universitetlarni boshqarish modellarining keng doirasi mavjud bo'lib, bu modellar har bir davlatning huquqiy, madaniy va ijtimoiy tuzilmalari va omillariga qarab farqlanadi. Universitetni boshqarish modellarini ishlab chiqish va qo'llash institutsional va ijtimoiy kontekstga qarab farqlanadi. Universitet korporativ boshqaruvi modelining asosiy maqsadi universitetlarning avtonomiyasini qaror qabul qilishda hisobdorlik va shaffoflik zarurati bilan muvozanatlashdan iborat.

Xalqaro tajribani dissertatsiya tahlili doirasida so'nggi o'n yilliklarda oliy ta'limda korporativ boshqaruvga o'tish bo'yicha yirik islohotlar amalga oshirilgan Osiyo mintaqasining bir qancha davlatlari – Kambodja, Xitoy, Indoneziya, Yaponiya va Vetnam ko'rib chiqildi.

Tanlangan mamlakatlarning oliy ta'lim sektoriga qabul qilishning umumiy ko'rsatkichlarini solishtirganda, Martin Trow tomonidan ishlab chiqilgan tasnifga ko'ra, ularning oliy ta'limga elita kirish bosqichidan ommaviy va universal darajagacha bo'lgan o'zgaruvchanligini ta'kidlash lozim. 2024 yil ko'rsatkichlariga

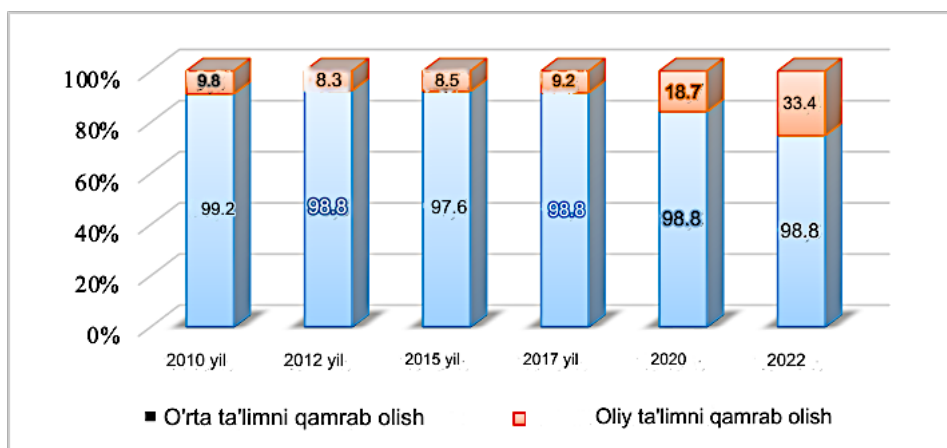
ko'ra, Kambodja 15% bilan hali ham elita kirish bosqichida, Vetnam (42,4%) va Indoneziya 42,6% ommaviy kirish bosqichiga o'tdi. va Xitoy (72,2%) va Yaponiya (64,6%) universal bosqichga chiqdi.

5-jadval

1999-2024 yillarda oliy ta'lim sohasiga jami qabul qilish darajasini dunyo mamlakatlari bo'yicha solishtirish, %¹⁵

Mamlakat	GER 1999	GER 2008	GER 2015	GER 2024
Vetnam	10,64	19,06	29,07	42,4
Indoneziya	14,75	20,67	33,25	42,6
Kambodja	2,0	9,12	13,14	15,0
Xitoy	6,39	20,68	46,04	72,2
Yaponiya	45,0	58,0	63,24	64,6
Global miqyosda	18,39	27,06	36,80	42,0
O'zbekiston	13,07	10,22	8,22	47,7

Shunday qilib, dissertatsiya universitetlar tomonidan ko'proq avtonomiyaga ega bo'lish o'z-o'zidan maqsad sifatida emas, balki milliy strategik maqsadlarga erishish vositasi sifatida qaralishi kerakligini aniqladi. Muxtoriyat darajasini oshirish bo'yicha islohotlar o'tkazish milliy sharoitga mos bo'lishi va mamlakatning siyosiy sharoitiga to'liq mos kelishi kerak.



6-rasm. 2010-2022 yillarda O'zbekistonda o'rta va oliy ma'lumotli aholi ulushi, jami aholi soniga nisbatan %¹⁶

O'zbekistonda oliy o'quv yurtlarining mavjud tashkiliy tuzilmalarini dissertatsiya o'rganish shuni ko'rsatadiki, davlat universitetlari uchun tartibga solinadigan yagona tashkiliy tuzilma mavjud emas. Aksariyat universitetlarning tashkiliy tuzilmalarining shakllanishi o'rnatilgan dastlabki tuzilmalardan kelib chiqadi, ularning aksariyati o'tgan asrda universitetlar tashkil etilganda aniqlangan.

Dissertatsiya 2024 yilning o'rtalariga kelib O'zbekistonda mavjud 222 oliy o'quv yurtlaridan 190 dan ortig'i davlatga qarashli ekanligi aniqlangan. 2024-2025-o'quv yilida O'zbekistondagi oliy o'quv yurtlarida barcha ta'lim bosqichlarida tahsil

¹⁵ Manba: <https://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.ENRR?locations=UZ>.

¹⁶ Manba: <https://stat.uz/ru/press-tsentr/novosti-goskomstata/26463-18-23-yoshdagi-aholining-necha-foizi-olij-ta-lim-bilan-qamrab-olingan-2>.

olayotgan bir milliondan ortiq talabani 90 foizdan ortig'i davlat universitetlarida tahsil oldi.

Ushbu bob shuningdek, tadqiqot maqsadlariga muvofiqlikni ta'minlaydigan, ichki va tashqi manfaatdor tomonlarning rollarini ajratib turadigan, jamoaviy o'zaro hamkorlikni, iqtisodiy va moliyaviy avtonomiyani va resurslarni optimal taqsimlashni birlashtirgan boshqaruv modelini ishlab chiqish jihatlariga qaratilgan. Shaffof va hamkorlikdagi boshqaruv modelining global amaliyoti bilan tasdiqlangan manfaatdor tomonlarni jalb qilish mexanizmlari aniqlangan va institutsional avtonomiya, shaffoflik va boshqaruv samaradorligini mustahkamlash vositasi sifatida raqamli monitoringni joriy etish uchun asoslar keltirilgan. Ichki aloqa kanallari, sifatni nazorat qilish tizimlari va strategik rejalashtirishni funktsional boshqaruv arxitekturasiga integratsiya qilish, shuningdek, o'rta bo'g'in boshqaruv xodimlarini tayyorlash va kasbiy o'sishi zarurligi haqidagi dalillar to'ldirildi.

Natijada, bobda dissertatsiyaning ilmiy yangiligi va maqsadlariga muvofiqligini ta'minlovchi amaliy vositalar va islohot stsenariylari orqali keyinchalik amalga oshiriladigan nazariy asoslar berilgan.

Oliy ta'lim islohotlarining boshlanishi bilan tajriba tariqasida tanlangan davlat universitetlariga ma'muriy, moliyaviy va akademik masalalarda avtonomiyalar berildi. Shunday qilib, dissertatsiya natijalari tashkil etilgan kuzatuv kengashlarining funksiyalari va faoliyatini takomillashtirish hamda ularga avval yuqori turuvchi davlat organlariga yuklangan vakolatlarni o'tkazish orqali oliy o'quv yurtlarida korporativ boshqaruvning yangi amaliyotlarini joriy etishni uslubiy jihatdan qo'llab-quvvatlash imkonini beradi.

Dissertatsiyaning **“Korporativ boshqaruv modelini joriy etish va samaradorligini baholash”** uchinchi bobida universitetlar korporativ organlarining modellari va funksiyalari tahlil qilinadi, korporativ boshqaruv modellarini oliy ta'lim sohasiga joriy etish tajribasi tavsiflanadi va uning samaradorligi baholanadi. zamonaviy oliy ta'lim muassasalarida korporativ boshqaruv modelini qo'llash.

Dissertatsiyaning ta'kidlanishicha, universitetda ta'lim muassasasining turli jihatlarini boshqaradigan bir nechta korporativ organlar mavjud. Universitet korporativ ierarxiyasida vasiylar yoki kuzatuv kengashlari, shuningdek, ilmiy va ijroiya kengashlari ko'proq tilga olinadi.

Kuzatuv kengashi universitetning oliy boshqaruv organi bo'lib, institutning umumiy strategiyasi va moliyaviy boshqaruvini nazorat qilish uchun mas'uldir.

Ilmiy kengash o'quv rejasini ishlab chiqish, professor-o'qituvchilarni tayinlash va lavozimga ko'tarish, talabalarning ilmiy standartlari kabi akademik siyosat va dasturlarni nazorat qilish uchun mas'ul organdir.

Ijroiya kengashi universitetning kundalik faoliyatini nazorat qilish, masalan, byudjetni boshqarish, universitet mulkini va inson resurslarini boshqarish uchun mas'ul organ hisoblanadi. Shuningdek, u xavfsizlik va xavfsizlik, texnologiya va boshqa ma'muriy funktsiyalar bilan bog'liq siyosatlarni tayyorlash va amalga oshirish uchun javobgar bo'lishi mumkin.

Ishda universitet boshqaruvining turli modellarning afzalliklari va kamchiliklari keltirilgan (6-jadval).

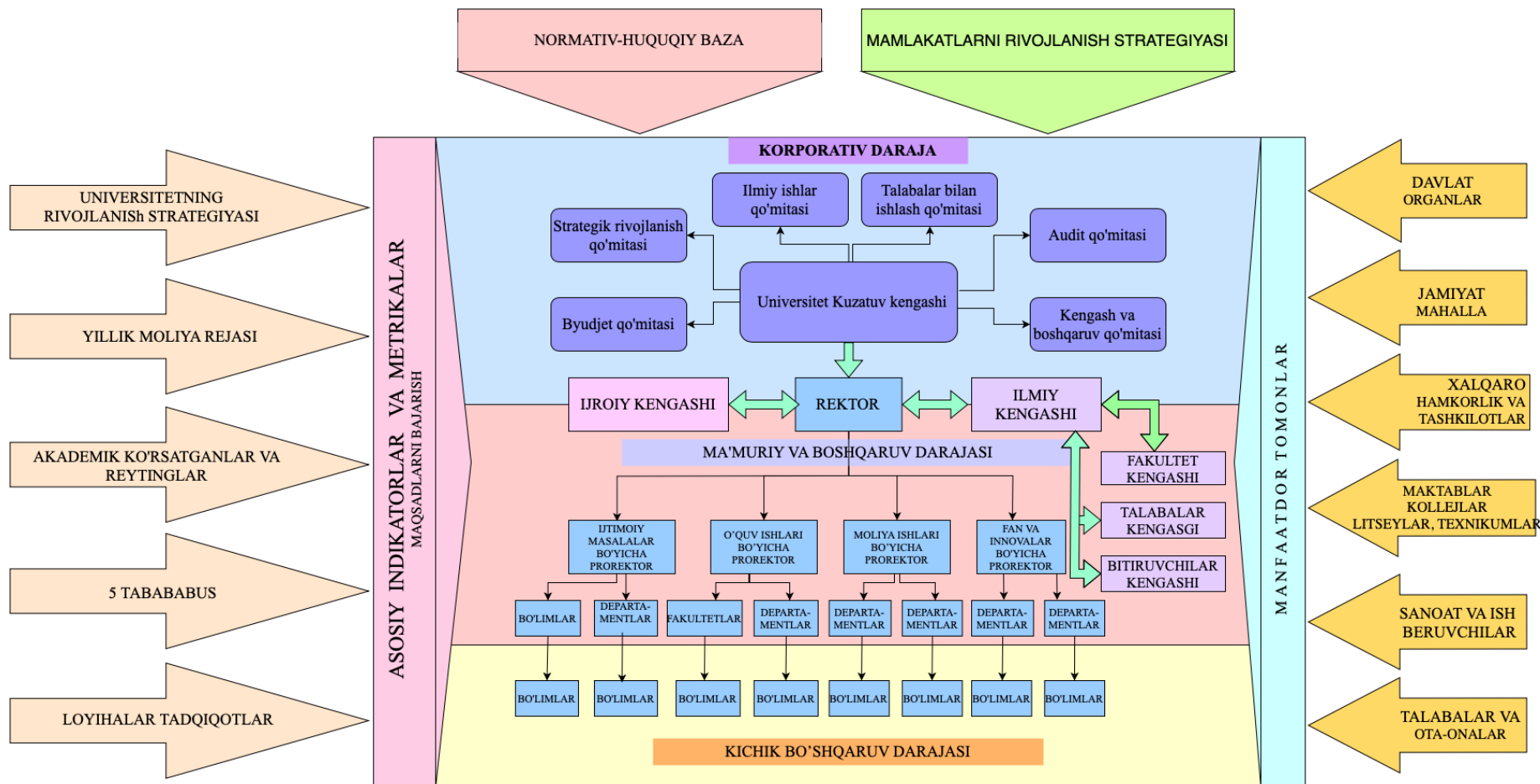
6-jadval

Universitet boshqaruvi modellarning afzalliklari va kamchiliklari¹⁷

Modelning afzalliklari	Modelning kamchiliklari
<i>Vasilylik modelning kamchiliklari</i>	
Kengash muhokamalari va qarorlari tashqi manfaatdor tomonlar hamda ularning to'plangan tajribasi va bilimlarini hisobga olgan holda muvozanatli ta'sir ko'rsatadi.	Kengash universitetning akademik yoki institutsional madaniyatini chuqur tushunmasligi mumkin, bu esa professor-o'qituvchilar, xodimlar va talabalarining fikr-mulohazalarining etishmasligiga olib kelishi mumkin.
Vakolat va javobgarlikning aniq chegaralarini ta'minlash	Kengash manfaatlar to'qnashuviga yoki tashqi manfaatdor tomonlarning asossiz tashqi ta'siriga duchor bo'lishi mumkin
Inqiroz yoki o'zgarish vaqtida tez qaror qabul qilishda samarali bo'lishi mumkin	Kengash akademik sifat yoki missiyadan ko'ra moliyaviy masalalarni birinchi o'ringa qo'yishi mumkin, bu esa moliyaviy masalalarni akademik sifat yoki missiyadan ustun qo'yadigan qarorlarga olib kelishi mumkin.
Kengash muassasaning yo'nalishi va qarashlari haqida aniq tasavvur berishi mumkin	
<i>Hamkorlikdagi boshqaruv modeli</i>	
Aqlliyoq, kengroq qaror qabul qilish	Konsensusga erishish jarayoni sekin va mashaqqatli bo'lishi mumkin
Universitet hamjamiyatining qadriyatlarini va ustuvorliklarini aks ettiruvchi qarorlar qabul qilish	Bir nechta boshqaruv organlarining ishtiroki chalkashlik yoki boshi berk ko'chaga olib kelishi mumkin
Manfaatdor tomonlar o'rtasida mulkchilik va investitsiya hissini kuchaytirish	Tashqi manfaatdor tomonlarni jalb qilish muayyan guruhlar manfaatlarini universitetning kengroq manfaatlaridan ustun qo'yadigan qarorlarga olib kelishi mumkin.
<i>Model universitet rektori boshqaruviga qaratilgan</i>	
Kuchli va hal qiluvchi rahbarlik	O'qituvchilar, xodimlar va talabalarining ehtiyojlari va ustuvorliklariga javob bermasligi mumkin bo'lgan qarorlar qabul qilish
Tashkilot uchun aniq ko'rish va yo'nalish	Shaffoflik va javobgarlikning yo'qligi
Tez va samarali qarorlar qabul qilish	Manfaatlar to'qnashuvi yoki tashqi ta'sirga moyillik
<i>Fakultet boshqaruviga yo'naltirilgan model</i>	
Akademik sifat va yaxlitlikka e'tibor qaratgan holda qarorlar qabul qilish	Fakultet o'z manfaatlarini yoki kun tartibini universitetning kengroq manfaatlaridan ustun qo'yishi mumkin
Fakultet bilimi va tajribasini aks ettiruvchi qarorlar qabul qilish	Tashqi manfaatdor tomonlarning ishtiroki cheklangan bo'lishi mumkin, bu esa turli nuqtai nazarlar va tajribalarning etishmasligiga olib kelishi mumkin.
O'qituvchilar o'rtasida kuchli jamoa tuyg'usini va umumiy maqsadni rivojlantirish	Moliya yoki universitet mulkini boshqarish kabi akademik bo'lmagan masalalarda qaror qabul qilish sekin yoki samarasiz bo'lishi mumkin.
<i>Korporativ boshqaruvga yo'naltirilgan model</i>	
Moliyaviy barqarorlik va o'sishga e'tibor qaratish	Moliyaviy masalalarga e'tibor akademik sifat yoki missiya hisobiga kelib chiqishi mumkin, bu esa moliyaviy jihatlar akademik sifat yoki missiyadan muhimroq bo'lgan qarorlarga olib kelishi mumkin.
Innovatsiyalar va tadbirkorlikka e'tibor qaratish	O'qituvchilar, xodimlar va talabalar ishtiroki cheklangan bo'lishi mumkin, bu esa turli nuqtai nazar va tajribalarning etishmasligiga olib kelishi mumkin.
Moliyaviy barqarorlik va o'sish ustuvorligini ta'minlash orqali qarorlar qabul qilish	Shaffoflik va javobgarlikning yo'qligi

O'tkazilgan dissertatsiya tadqiqoti, universitet korporativ organlarining tavsiflangan modellari va funktsiyalari, universitetlar faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan tashqi tomonlar bilan o'zaro munosabatlarning taqdim etilgan mexanizmlari bilan birgalikda universitetlarda korporativ boshqaruv bo'linmasining tarkibiy modelini takomillashtirish uchun asos bo'ldi. (7-rasm).

¹⁷ Muallif tomonidan tuzilgan.



Natijada, universitet ko'proq avtonomiya, mas'uliyat, hamkorlik, muloqot, xilma-xillik, inklyuzivlik, shaffoflik, samaradorlik va ishonchga erisha oladi va shu bilan o'z faoliyati va obro'sini oshiradi.

7-rasm. Markazlashtirilmagan boshqaruv paradigmasida korporativ boshqaruv modeli¹⁵

¹⁵ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Ushbu bobda tadqiqot doirasida olingan nazariy qoidalar va amaliy ishlanmalarning sintezi keltirilgan. Asosiy e'tibor ilmiy yangilikka mos keladigan asosiy yo'nalishlarga, jumladan, universitet muhitiga moslashtirilgan avtonomiya va jamoaviy javobgarlikka ega korporativ boshqaruv modeliga qaratiladi. Talabalar, o'qituvchilar, bitiruvchilar va hamkorlar uchun raqamli qayta aloqa kanallari va instrumental boshqaruv panellari taklif etilmoqda, bu esa boshqaruv qarorlarining shaffofligi va moslashuvchanligini oshiradi. Uchta stsenariy (optimistik, inertial va pessimistik) tizimi bo'yicha bashoratli modellashtirish asosiy ko'rsatkichlar orqali asoslanadi: qamrov, moliyaviy barqarorlik va reytingdagi pozitsiyalar.

Monografik tadqiqot obyekti sifatida uchta universitet – Toshkentdagi Xalqaro Vestminster universiteti, TEAM universiteti, Toshkent davlat agrar universiteti va Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti tanlangan. Tanlangan universitetlarda oliy ta'lim sohasida korporativ boshqaruv modellarini joriy etish tajribasi natijalari universitetlarni yuqori darajadagi mustaqillik bilan ta'minlash bo'yicha boshlangan islohotlarni davom ettirish zarurligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, davlat universitetlarining avtonomiya darajasini kengaytirish uchun davlat darajasida tizimli yordam ko'rsatish uchun zarur qonunchilik va amaliy infratuzilmani yaratish muhim ahamiyatga ega. Bu orqali davlat universitetlarida muvaffaqiyatli joriy etish va rivojlantirish amaliyotlari tarqatiladi. Shu bilan birga, oliy o'quv yurtlarining korporativ organlarini shakllantirish va faoliyatini metodik ta'minlash, davlat vazirliklari va idoralari tomonidan nazorat funksiyalarini qisqartirish hamda bu borada "kashshof" universitetlarning yutuqlarini rag'batlantirish muhim ahamiyatga ega.

Korporativ boshqaruvning universitet faoliyatiga ta'sirini tahlil qilish uchun O'zbekistonning 20 ta oliy o'quv yurtidan ma'lumotlar to'plangan bo'lib, ularda xalqaro tadqiqotlar natijalariga ko'ra universitetlarning korporativ organlari faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari bo'lgan bir qator mezonlar aniqlangan. Ushbu mezonlar asosida korporativ organlarning mavjudligi, shuningdek, ularning qamrab olinishi va universitetlar faoliyatidagi ishtiroki darajasini baholovchi universitetlarda korporativ boshqaruv indeksi tayyorlandi.

Universitetning korporativ boshqaruv indeksidan tashqari, yangi talabalar soni, yangi ta'lim dasturlari ochilishi, talabalarning qoniqish darajasi, yangi ilmiy nashrlar soni, shikoyatlar soni, yangi loyihalar soni kabi yillik ko'rsatkichlar ham qo'llanildi. Ushbu parametrlarning barchasi regressiya modelida mustaqil o'zgaruvchilar sifatida aniqlangan. Universitetning ishi natijasida bog'liq o'zgaruvchi bir kalendar yilidagi yalpi daromad bilan aniqlandi.

Tahlil uchun ushbu regressiya formulasini korsatib, biz quyidagilarni olamiz:

$$Y = A + Bx_1 + Cx_2 + Dx_3 + Ex_4 + Fx_5 + Gx_6 + e \quad (2)$$

Ushbu tenglamada Y - daromadni bildiruvchi qaram o'zgaruvchi, A - namunaviy ma'lumotlarga ko'ra davr uchun universitet faoliyatining standart ko'rsatkichi. B dan G gacha ko'rsatkichlar yuqorida sanab o'tilgan mustaqil o'zgaruvchilar bo'lib, ular

universitet faoliyatining davrdagi ko'rsatkichlari bo'lib, universitetdagi boshqaruv sifatiga qarab o'zgarishi mumkin. $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$ qiymatlari universitetlarda korporativ boshqaruvni joriy qilish darajasining koeffitsientlari, e - xato ko'rsatkichi.

Quyida 20 ta universitetdan to'plangan ma'lumotlar asosida regressiya tahlili natijasida olingan natijalar keltirilgan (7-jadval).

7-jadval

2021-2022 yillarda O'zbekistonda korporativ boshqaruv amaliyotining universitet faoliyati ko'rsatkichlariga ta'sirining regression tahlili¹⁶

<i>Regression Statistics</i>	Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Standard Error	Observations	
	0,999666033	0,999332178	0,9969948	2462,580745	20	
ANOVA	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>	
Regression	7	18149303385	2592757626	427,5441431	0,002335427	
Residual	12	12128607,86	6064303,928			
Total	19	18161431992				
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	13095,69	22020,23	0,59	0,61	-81649,70	107841,08
Govr_Indx_X	2846,53	274,15	10,38	0,01	1666,97	4026,09
Std_Adm_B	35,57	2,59	13,72	0,01	24,41	46,72
New_Prg_C	11905,99	1348,39	8,83	0,01	6104,32	17707,67
Std_Sat_D	-227633,64	28632,00	-7,95	0,02	-350827,21	-104440,06
New_Pbl_E	301,21	50,45	5,97	0,03	84,12	518,29
Corpt_Red_F	-2032,78	394,56	-5,15	0,04	-3730,43	-335,13
New_Project_G	3317,15	391,27	8,48	0,02	1633,64	5000,66

Tahlil korporativ boshqaruvning universitet faoliyatiga uning individual parametrlari nuqtai nazaridan ta'sir qilish darajasini ko'rsatdi.

Tahlilning muhim natijalaridan biri P -qiymati ko'rsatkichi bo'lib, u xatolik ehtimolini ko'rsatadi va ishonchli ko'rsatkichlar uchun ko'rsatkichlarda 5% yoki 0,05 dan oshmasligi kerak. Olingan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, mezonlarning hech biri ushbu chegaradan oshmaydi, bu esa ushbu ko'rsatkichlarni tahlilda korrelyatsiya qilishda va ularning Y ko'rsatkichiga - bog'iq o'zgaruvchiga ta'sirini tushuntirishda tayanish imkoniyatini ko'rsatadi.

Shunday qilib, tadqiqot shuni ko'rsatdiki, universitetlarni samarali korporativ boshqarish nafaqat ko'plab faoliyat ko'rsatkichlariga, balki moliyaviy ko'rsatkichlarga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi, bu esa korporativ boshqaruv islohotlarining universitetlarning moliyaviy barqarorligini oshirishga ta'sirini ko'rsatadi.

¹⁶ Muallif tomonidan O'zbekiston Respublikasidagi 20 ta oliy o'quv yurtidan olingan ma'lumotlar asosida tuzilgan

XULOSA

Dissertatsiya tadqiqoti natijalari asosida quyidagi xulosa va takliflar ishlab chiqildi:

1. Universitetlarning korporativ boshqaruvi sohasidagi islohotlarni jadallashtirishga ta'sir etuvchi asosiy omillar jahon miqyosida ro'y berayotgan va sanoat ijtimoiy-iqtisodiy modelidan bilimlar iqtisodiyotiga o'tishdan dalolat beruvchi iqtisodiy va ijtimoiy tuzumning zamonaviy chaqiriqlari va tendentsiyalaridir. Bu o'zgarishlar, o'z navbatida, oliy ta'lim qamrovini kengaytirish va markazlashgan boshqaruv tizimlaridan markazlashmagan korporativ modellarga o'tish talablariga ta'sir ko'rsatadi. Bilimlar iqtisodiyotiga o'tish, ta'limning qulayligi, sifati va raqobatbardoshligiga bo'lgan talablarning ortib borishi universitet boshqaruvining markazlashgan shakllaridan markazlashmagan korporativ modellarga o'tish zaruratini tug'dirdi.

2. O'zbekistonni 2030-yilgacha rivojlantirish bo'yicha tasdiqlangan strategik maqsadlar bilan birgalikda oliy ta'limning mamlakat qamrovini aniqlashning uslubiy yondashuvlari universitetlar avtonomiyasini rivojlantirishning zaruriy shartlari hisoblanadi. Shu munosabat bilan tadqiqotning asosiy maqsad va vazifalarining dolzarbligi shakllantirildi va isbotlandi hamda ularning dolzarbligi va ilmiy ahamiyati asoslab berildi, jumladan, korporativ boshqaruv modeli, monitoring, aloqa va bashoratli stsenariylar ishlab chiqildi.

3. Oliy ta'lim sohasida diversifikatsiyalangan korporativ boshqaruv tizimi modellarini ishlab chiqish va qo'llash bo'yicha jahon tajribasi va ularning nazariy asoslari, konsepsiyalari, tamoyillari va korporativ boshqaruv modellari turli mamlakatlarda o'xshash xususiyatlarga ega. Turli xil korporativ boshqaruv modellarining asosiy afzalliklari va kamchiliklari va ularning oliy ta'lim sharoitida qo'llanilishi tarixiy omillar va madaniy xususiyatlarga bog'liq. Korporativ boshqaruvning markazlashmagan tizimiga o'tishdagi islohotlarning asosiy elementlari va bosqichlari o'tgan asrning 90-yillari oxiridan boshlab janubi-sharqiy beshta davlatda amalga oshirilgan islohotlar misolida keltirilgan. Davlat universitetlarini markazlashgan davlat boshqaruvi tizimidan ma'muriy, akademik va moliyaviy masalalarda avtonomiya darajasi yuqori bo'lgan markazlashmagan korporativ boshqaruv modellariga o'tgan ushbu mamlakatlar O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan islohotlarga o'xshash shart va metodologiyalarni ochib beradi.

4. Makroiqtisodiy o'zgarishlar ta'sirida va davlat universitetlarini sinovdan o'tkazish bo'yicha boshlangan islohotlar ta'sirida o'z aksini topgan O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim sohasida korporativ boshqaruvni joriy etishning zaruriy shartlari ma'muriy, moliyaviy va akademik mustaqillikning yuqori darajasi, universitetlarni boshqarish tizimidagi o'zgarishlar tizimli yondashuv va manfaatdor tomonlarning to'liq ishtirokini talab qiladi. Manfaatdor tomonlarni jalb qilish va avtonomiya uchun institutsional shart-sharoitlarni yaratish zarurati raqamli monitoringni, asosiy ishtirokchilar bilan muloqotni va nazorat organlarining

funktsiyalarini qayta ko'rib chiqishni talab qiladi, bu tahliliy va ilmiy yangilik bilan tasdiqlangan.

5. Tarkibiy va protsessual o'zgarishlar tahlili shuni ko'rsatdiki, oliy o'quv yurtlarining amaldagi tashkiliy tuzilmalari transformatsiyalarni, jumladan, funksional o'zgarishlarni va nazorat qiluvchi davlat organlari bilan munosabatlarni o'zgartirishni talab qiladi.

6. Davlat universitetlarini korporativ boshqaruvning markazlashmagan modeliga bosqichma-bosqich o'tish mahalliy sharoitga moslashtirilgan xalqaro amaliyotga asoslangan takomillashtirilgan metodologiya bo'yicha amalga oshirilishi kerak.

7. Markazlashtirilmagan boshqaruv paradigmasida korporativ boshqaruv modeliga muvofiq universitetning namunaviy tuzilmasi takomillashtirildi, u shuningdek, korporativ boshqaruv organlari va tashqi manfaatdor tomonlar o'rtasidagi o'zaro hamkorlik jarayonlarida ishtirok etuvchi barcha organlar uchun funksiya va faoliyatni taqdim etadi. Universitetning korporativ boshqaruvining takomillashtirilgan markazlashmagan modeli taqdim etilgan bo'lib, u ichki va tashqi elementlarning o'zaro ta'sirini aks ettiradi.

8. Taklif etilayotgan o'zgartirishlar samaradorligini tasdiqlash uchun raqamli monitoring, manfaatdor tomonlar bilan muloqot va stsenariy yondashuvlar joriy etilgan O'zbekistondagi universitetlar misolida korporativ boshqaruv modellarini joriy etish bo'yicha tajribalar natijalari taqdim etilib, moliyaviy, akademik va boshqaruv ko'rsatkichlari bo'yicha ularning faoliyati natijalari ko'rsatilgan.

9. Universitetlar faoliyatini baholashning namunaviy mezonlari takomillashtirildi. Bu davlatning uzoq muddatli strategik maqsadlari, amaldagi me'yoriy-huquqiy baza, shuningdek, jalb etilgan tashqi tomonlar tomonidan belgilab berilgan vazifalar va universitetlar faoliyatini baholashning amaldagi xalqaro amaliyotiga muvofiq ko'rsatkichlar asosida amalga oshirildi.

10. Oliy ta'lim sohasida korporativ boshqaruvning nazariy va amaliy jihatlarini korporativ boshqaruvning turli modellari va elementlarini o'rganish, shuningdek, ushbu modellarni xorij va O'zbekiston universitetlarida joriy etish va samaradorligini baholash tajribasi asosida aniqlanadi.

**РАЗОВЫЙ УЧЕНЫЙ СОВЕТ НА БАЗЕ НАУЧНОГО СОВЕТА ПО
ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ DSc.03/30.12.2020.I.16.02
ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ
УНИВЕРСИТЕТЕ**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

ХАСАНОВ АЛИШЕР НАДЖИМИДДИНОВИЧ

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

13.00.07 - Менеджмент в образовании

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации доктора философии (PhD) педагогических наук**

Ташкент – 2025

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии за номером B2023.3.PhD/Ped5287.

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации на трёх языках (узбекском, русском и английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета по адресу (tsue.uz) и на информационно-образовательном портале «ZiyoNet» по адресу (www.ziynet.uz).

Научный руководитель: Шарипов Конгратбай Аvezимбетович
доктор технических наук, профессор

Официальные оппоненты: Абдуллаева Нафиса Шавкатовна
доктор педагогических наук, профессор

Бегимкулов Узокбой Шонмкулович
доктор педагогических наук, профессор

Ведущая организация: Национальный университет Узбекистана имени Мирзо Улугбека

Защита диссертации состоится 26 09 2025 года в 16:00 часов на заседании Научного совета PhD.03/31.05.2022.Ped.16.04 по присуждению ученых степеней при Ташкентском государственном экономическом университете. (Адрес: 100066, город Ташкент, улица Ислама Каримова, д. 49. Тел.: (99871) 239-01-49; факс: (99871) 239-41-23; e-mail: tdue@tsue.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (регистрационный № 1701) (Адрес: 100066, город Ташкент, улица Ислама Каримова, д. 49. Тел.: (99871) 239-01-49.)

Автореферат диссертации разослан 11 09 2025 года.

(реестр протокола рассылки № 105 от 10 09 2025 года.



Г.К. Абдурахманова
Председателя разового ученого совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

О.Д. Джурабаев
ученый секретарь разового ученого совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

Ш.А. Аллаяров
Председатель научного семинара при разовом ученом совете по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В высших учебных заведениях всего мира выдвигаются высокие требования к научному и культурному уровню и внедрения новых методов и форм управления в сфере высшего образования. Системно выполняются практические проекты по изменению принципов, моделей и технологий управления, определяются возможности преодоления отставания теории управления от запросов практики. Уточняются приоритетные факторы социального и экономического развития, условия сохранения стабильности и устойчивого развития всего общества, где образование сегодня становится ключевым элементом глобальной конкуренции.

В высших научных заведениях и научно-исследовательских учреждениях мира непрерывно проводятся научные исследования по усовершенствованию многоукладной образовательной системы и рынков образовательных услуг, определяя возможности адаптации к жестким реалиям конкуренции, отвечающих требованиям рыночной саморегуляции, раскрывая резервы возможностей системы внутривузовского управления. Приоритетными научными исследованиями являются процессы направленные на изучение, отношений и взаимодействия людей и соответствующих общностей, наличия человеческой компоненты в системе образования, ее доминирующего характера, системы отношений между людьми, между человеком и окружающей его средой, изыскания возможности новой парадигмы образования определяющейся как переход инициативы в развитии образования к самим образовательным учреждениям на социо-культурных началах.

В последние годы в нашей республике создаются нормативные основы ориентации на формирование «общества знания», посредством усовершенствования корпоративного управления, направленного на повышение качества регулирования взаимоотношений между управленцами организации и их учредителями, обеспечивая при этом эффективное функционирование организации. Президент Республик Узбекистан, Шавкат Мирзиёев, обозначил 4 приоритетные задачи в системе высшего образования: первое - повысить роль попечительских советов правления вузов и расширить полномочия кафедр; второе - адаптировать образовательный процесс к требованиям рынка, обеспечить его связь с производством и создать среду для работы студента над собой; третье - повышение научного потенциала высших учебных заведений, развитие науки и инноваций; четвертое - сократить бюрократическую волокиту для преподавателей и студентов, а также резко сократить бюрократию и коррупцию за счет цифровизации отрасли. Глава государства подчеркнул, что для эффективного решения этих задач высшие учебные заведения должны быть наделены полномочиями принимать самостоятельные решения по академическому и организационному

управлению.¹ Усилении роли Наблюдательных советов, как основного корпоративного органа, позволяет государственным университетам более эффективнее подходить к управлению путем быстрого реагирования на изменения во внешней среде.

Фокус диссертационного исследования направлен на оказание поддержки в выполнении Указа Президента Республики Узбекистан, от 08 октября 2019 г. № УП-5847 «Об утверждении концепции развития системы высшего образования республики Узбекистан до 2030 года», Постановления Президента Республики Узбекистан, от 24 декабря 2021 г. № ПП-60 «О дополнительных мерах по обеспечению академической и организационно-управленческой самостоятельности государственных высших образовательных учреждений», Постановления Президента Республики Узбекистан от 24 декабря 2021 г. № ПП-61 «О мерах по предоставлению финансовой самостоятельности государственным высшим образовательным учреждениям», Указа Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 г. № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», Постановления Президента Республики Узбекистан от 15 июня 2022 г. № ПП-279 «Об организации приема на учебу в государственные высшие образовательные учреждения» и других нормативно-правовых актов, относящихся к данной сфере.

Соответствие исследований приоритетным направлениям развития науки и техники республики.

Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и техники республики I. «Формирование системы инновационных идей в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовном и образовательном развитии демократического государства и информационного общества». и пути их реализации».

Степень изученности проблемы. В современной науке изучению различных аспектов управления в образовании посвящено немало исследований.

Среди научных исследований и работ отечественных ученых в области управления образованием, повышения эффективности управления высшими образовательными заведениями и корпоративного управления можно выделить исследования А.О.Очилова, Ш.Турсунова, Ш.С.Мухамаджанова, Ч.А.Абдуназарова, У.П.Холмирзаева, М.Н.Эрназарова, М.А.Икрамова, С.С.Гулямова, А.Т.Шермухамедова, А.П.Сеитова, Л.М.Ашурзода².

¹ Выступление Президент Мирзиёева Ш. М. на совещании посвященного приоритетным задачам в системе высшего образования, 16 июня 2021 года. https://uza.uz/uz/posts/oliy-talim-tizimidagi-ustuvor-vazifalar-belgilandi_276873

² Очилов А.О. Инновационное развитие высшего образования в Узбекистане. Экономическое возрождение России, 2012 (2 (32)). - С. 193-196; Очилов А.О., Турсунов Ш. Проблемы современной системы высшего образования в Узбекистане и пути их решения// Северный регион: наука, образование, культура, 2015 (1 (31)). - С. 19-24; Мухамаджанов, Ш. С. Корпоративное управление и его развитие в Узбекистане. Экономика Центральной Азии, 2021 5(2). - С. 207-224; Абдуназарова Ч.А., Холмирзаев У.П. Общая характеристика и правовые основы корпоративного управления в Республики Узбекистан// Central Asian Academic Journal of Scientific Research, 2022, 2(6). - С. 269-279; Эрназарова М.Н. Реформирование и совершенствование системы образования в Республике Узбекистан// Актуальные научные исследования в современном мире. 2020, (1-6). - С. 157-160; Икрамов М.А., Гулямов С.С., Шермухамедов А.Т. Задачи высшей школы в формировании

Так большой вклад в исследование проблем экономики образования и вопросов инновационного развития высшего образования внесли работы Т.А.Анисовец, Д.С.Гордеева, Н.А.Дегтярева, Л.Ю.Шемятихина, Е.Е.Лагутина, Е.В.Романов, А.Е.Воробьев, В.М.Муров, С.Б.Алиев, О.В.Ваккер, О.В.Куликова, И.А.Гулей, В.Зернов, Д.В.Романов, О.Г.Мальцева³. Управление высшими учебными заведениями в рыночных условиях, применение бизнес моделей и методов корпоративного управления в вузовской практике описаны в работах А.В.Морозова, Г.А.Балыхина, А.О.Грудзинского, С.В.Иванова, С.О.Календжяна, О.В.Гумилевской, С.А.Белякова, В.С.Вахштайна, В.А.Галичина, Е.А. Карпухина, Е.Г.Кошкина, М.А.Лукашенко, Ж.Н.Зайцева, Ю.Б.Рубина, В.И.Солдаткина, Л.Г.Титарева, В.П.Тихомирова, А.В.Хорошилова, В.В.Ярных⁴.

Значительный вклад в исследование различных аспектов развития корпоративного управления в сфере высшего образования внесли зарубежные ученые и специалисты S.Aronowitz, R.Birnbaum, C.Paradeise, E.Reale, I.Bleiklie, E.Ferlie, L.Trakman, G.D.Carnegie, J. Tuck, M.Shattock, R.E.McCormick, R.E.Meiners, P.Kretek, Ž.Dragšić, B.M.Kehm, Jr.Brown, O.William⁵. Вопросы

международных отношений в Узбекистане// Экономическое возрождение России. 2011 (1). – С. 161-166; Сеитов А.П. Система управления вузами в современный период// Quality of teacher education under modern challenges. 2023, 1(1). – С. 68-71; Ашурзода Л.М. Предпосылки интеграции системы высшего образования Республики Узбекистан в мировой рынок образовательных услуг// Интеграция наук, 2018 (5). С. 5-7.

³ Анисовец Т.А. Экономика образования и образовательного учреждения. СПб.: отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ-Санкт-Петербург. 2012. – 213 с.; Гордеева Д.С., Дегтярева Н.А. Экономика образования// Учебное пособие для студентов. Москва, 2017. – 314 с.; Шемятихина Л.Ю., Лагутина Е.Е. Менеджмент и экономика образования// Учебное пособие. М.: Феникс, 2016. – 215 с.; Романов Е.В. Методология и теория инновационного развития высшего образования в России// Монография. НИЦ ИНФРА-М., 2019. - 302 с.; Воробьев А. Е., В. М. Муров С. Б., Алиев, О.В. Ваккер. Тенденции инновационного развития высшего образования в XXI веке// Калининград: Изд-во ФГОУ ВПО «КГТУ», 2010. - 333 с.; Куликова О.В., Гулей И.А. Особенности инновационной модели высшего образования// Современные проблемы науки и образования. 6 (2014). - 1601 с.; Зернов В. Высшее образование как ресурс инновационного развития России// Высшее образование в России. Москва, 2008. – С. 12-22; Романов Д.В, Мальцева О.Г. Тренды развития высшего образования// Инновации в системе высшего образования: материалы Международной научно-методической конференции. - Кинель: СГСХА. 2017. С. 33-38.

⁴ Морозов А.В. Особенности управления высшим учебным заведением в современных условиях// Управление образованием: теория и практика. 2016 (2 (22)). С. 90-106; Балыхин Г.А. Актуальные вопросы социально-экономического развития системы образования России. Экономика образования. 2004(3). С. 7-22; Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация// Социологические исследования. № 4, 2003. С. 113-121; Иванова С.В. Гуманизация образования: цели, задачи и условия. Ценности и смыслы. 2010(2 (5)):91-109; Календжян С.О, Гумилевская О.В. Корпоративное управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе. Российский внешнеэкономический вестник. 2014(5):22-39; Беляков С.А., Вахштайн В.С., Галичин В.А., Карпухина Е.А. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты// М.: Макс Пресс. 2006. – 134 с.; Кошкина Е.Г. Исследовательская компетенция студентов: к вопросу ее формирования в рамках проектной и исследовательской деятельности в и вне вуза// Kant 1 (26) (2018). С. 52-58; Лукашенко М.А. Рынок образовательных услуг: запрос потребителя и ответ современного университета// Высшее образование в России. № 6, 2012. – С. 100-106; Зайцева Ж.Н., Рубин Ю.Б., Солдаткин В.И., Титарев Л.Г., Тихомиров В.П., Хорошилов А.В., Ярных В.В. Открытое образование: предпосылки, проблемы и тенденции развития// Москва, 2000. – 312 с.

⁵ Aronowitz, Stanley. Postmodern education: Politics, culture, and social criticism. U of Minnesota Press, 1991; Birnbaum, Robert. How academic leadership works: Understanding success and failure in the college presidency. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104, 1992; Paradeise, Catherine, et al. Reform policies and change processes in Europe// International perspectives on the governance of higher education. Alternative frameworks for coordination (2009): 88-106; Trakman, Leon Modelling university governance// Higher Education Quarterly 62.1-

корпоратизации национальных университетов в разных странах проанализированы, в частности, в работах Yonezawa Akiyoshi, Yukiko Shimmi, J.A.Swansson, K.E. Mow, S.Bartos, Ngo Mai Tuyet, Ong Kok Chung, David Kin, Keung Chan, Mok Ka Ho, J.Tan, R.Risanty, S.A. Kesuma, U.Leang, S.Sok⁶.

Взаимосвязь диссертационного исследования с планом научно-исследовательских работ высшего учебного заведения. Исследование диссертации выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ научно-исследовательского центра «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана» при Ташкентском государственном экономическом университете и в рамках международного проекта по теме «Ready4 Trade Central Asia» Всемирной торговой организации и ООН (с 2022 г. – по настоящее время).

Целью исследования является подготовка предложений по усовершенствованию методологических основ внедрения корпоративного управления в высших образовательных учреждениях Республики Узбекистан.

Задачи исследования:

предложить усовершенствованную модель корпоративного управления высшим образованием, основанную на принципах коллективного взаимодействия, экономико-финансовой автономии и оптимального ресурсного распределения в условиях трансформации структур и усиления академической конкурентоспособности;

выявить и обосновать механизмы укрепления институциональной автономии, вовлечения внутренних и внешних заинтересованных сторон, а также оптимизации управленческого мониторинга на основе применения цифровых инструментов;

предложить решения интеграции внутренних каналов коммуникаций и систему контроля качества, адаптированных под управленческое планирование под долгосрочные запросы образовательного и трудового рынка, а также

2 (2008): 63-83; Carnegie, Garry D., and Jacqueline Tuck Understanding the ABC of university governance// Australian Journal of Public Administration 69.4 (2010): 431-441; Shattock, Michael Re-balancing modern concepts of university governance/ Higher Education Quarterly 56.3 (2002): 235-244; McCormick, Robert E., Roger E. Meiners University governance: A property rights perspective// The Journal of Law and Economics 31.2 (1988): 423-442; Kretek, Peter M., Žarko Dragšić, Barbara M. Kehm Transformation of university governance: on the role of university board members// Higher Education 65 (2013): 39-58; Brown Jr, William O. Faculty participation in university governance and the effects on university performance// Journal of Economic Behavior & Organization 44.2 (2001): 129-143.

⁶ Yonezawa, Akiyoshi, Yukiko Shimmi Transformation of university governance through internationalization: Challenges for top universities and government policies in Japan// Matching visibility and performance. Brill, 2016. 101-118; Swansson, James A., Karen E. Mow, Stephen Bartos Good university governance in Australia// Proceedings of 2005 forum of the Australasian Association for Institutional Research. 2005; Ngo, Mai Tuyet. University governance in Vietnam and East Asian higher education: Comparative perspectives// Reforming Vietnamese higher education: Global forces and local demands (2019): 51-74; Ong, Kok Chung, David Kin Keung Chan Transnational higher education and challenges for university governance in China// Internationalization of higher education in East Asia. Routledge, 2013. P. 115-137; Mok, Ka Ho When state centralism meets neo-liberalism: Managing university governance change in Singapore and Malaysia// Higher Education 60 (2010). P. 419-440; Tan, Jason University governance and management in Singapore: The case of the Singapore Institute of Management University (UNISIM)// The Governance and Management of Universities in Asia. Routledge, 2019. P. 112-118; Risanty Risanty, Sambas Ade Kesuma Good university governance: experience from Indonesian university// Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah 6.4 (2019). P. 515-524; Un, Leang, and Say Sok. Higher education governance in Cambodia. Ministry of Education, Youth and Sport, 2016.

предложить мероприятия по повышению профессиональной компетентности средних управленческих кадров;

смоделировать три сценария развития корпоративного управления (оптимистический, инерционный и пессимистический), обосновывая каждую модель через вводные предпосылки, ключевые индикаторы и прогнозируемые качественные и количественные результаты, включая охват, финансовую устойчивость и конкурентные позиции вузов.

Объектом исследования являются процессы усовершенствования методологических основ внедрения корпоративного управления в высших образовательных учреждениях Республики Узбекистан, в котором принимали участие руководители Международного Вестминстерского Университета в г. Ташкенте, университета ТЕАМ, Ташкентского Государственного Аграрного университета и Ташкентского Государственного Экономического Университета.

Предметом исследования являются формы, методы и средства усовершенствования методологических основ внедрения корпоративного управления в высших образовательных учреждениях Республики Узбекистан.

Методы исследования. В процессе исследования использовались адекватные теоретические (аналитико-синтетический, сравнительно-сопоставительный, аналогия, моделирование), диагностические (опросы, тестирование, наблюдение, проектные методики), прогнозные (экспертная оценка, обобщение независимых оценок), педагогический эксперимент и математические методы (статистическая обработка данных, графическое изображение результатов и др.).

Научная новизна исследования заключается в следующем:

усовершенствованы модели управления высшими образовательными учреждениями на основе принципов коллективного взаимодействия и оптимального распределения ресурсов, с учётом трансформации уровней экономико-финансовой автономии, организационной структуры и академической конкурентоспособности;

уточнены и развиты подходы к организации управленческих процессов в университетах с приоритетным акцентом на укрепление институциональной самостоятельности, вовлечение внутренних и внешних стейкхолдеров, а также оптимизацию процедур организационного мониторинга с использованием цифровых инструментов;

предложен комплексный механизм повышения эффективности управления в вузах, включающий интеграцию систем внутренней коммуникации и мониторинга качества, вовлечение вузов в процессы стратегического планирования, ориентированного на долгосрочные потребности рынка образовательных услуг и работодателей, а также систематическое развитие организационно-педагогического потенциала руководителей среднего звена;

разработаны оптимистический, инерционный и пессимистический сценарии прогнозирования на основе выявленных экономических, институциональных и педагогических факторов, оказывающих влияние на

динамику показателей эффективности управления высшими образовательными учреждениями.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

разработана типовая модель корпоративного управления университетом с участием Наблюдательного совета, предусматривающая расширение административного ресурса руководства, перераспределение полномочий и автономию в финансовом и академическом контексте;

предложены механизмы институциональной автономии и цифрового мониторинга, включающие сбор первостепенных показателей и цифровую обратную связь от ключевых стейкхолдеров (студентов, преподавателей, выпускников, партнёров).;

разработаны эффективные каналы внутренней коммуникации и контроля качества, а также предложены программы развития среднего управленческого звена посредством современных инструментов профессиональной подготовки;

выработаны три прогностических сценария (оптимистический, инерционный, пессимистический) влияния реформ на университеты на основе анализа охвата, финансовой устойчивости и позиций в рейтингах, посредством сравнительного анализа результатов.

Достоверность результатов исследования подтверждается практическими результатами сравнительно-критического анализа научно-теоретических подходов зарубежных и отечественных научных специалистов и практиков с сфере управления высшим образованием, изучением и обобщением передового зарубежного опыта, результатами авторских исследований и положительных оценок специалистов данной сферы на основе научных статей и отчетов результатов реформ в сферах высшего образования и внедрение соответствующих практик и законодательных актов на уровне Сената, Кабинета Министров и Министерства высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан.

Научная и практическая значимость результатов исследования.

Формирование модели корпоративного управления вузом с коллективным взаимодействием и ресурсной автономией расширяет теоретические основы управления в высшем образовании и способствует более гибкой адаптации управленческих структур. Предложенная модель корпоративного управления может быть использована министерствами и университетами при разработке и внедрении реформ, направленных на автономию и децентрализацию управления.

Разработка цифровых механизмов мониторинга и активизация вовлечения внутренних и внешних стейкхолдеров укрепляет институциональную автономию вузов и открывает новые подходы к организации управленческих процессов. Инструменты цифрового мониторинга и обратной связи с ключевыми заинтересованными сторонами обеспечивают прозрачность управленческих решений и могут стать основой для внедрения виртуальных платформ в вузах.

Интеграция внутренней коммуникационной системы, контроля качества и стратегического планирования, а также развитие управленческого потенциала

среднего звена предоставляет качественно новый междисциплинарный вектор развития теорий образовательного управления. Системы внутренних коммуникаций, контроля качества и развития управленческого звена дадут возможность вузам повысить оперативность, адаптивность и эффективность управленческих процессов.

Построение трех сценариев развития (оптимистический, инерционный, пессимистический) предлагает инновационный инструмент стратегического анализа и принятия решений для вузовского управления. Сценарный прогноз развития позволяет органам управления вузами (исполнительным и надзорным) планировать и реализовывать стратегии с учётом возможных изменений внешней среды.

Таким образом, результаты исследования оказывают комплексное воздействие на развитие теории и практики корпоративного управления в системе высшего образования, а также создают потенциал для дальнейших исследований и административных преобразований.

Внедрение результатов исследования. На основе научных результатов, полученных при усовершенствовании методологии внедрения новых систем корпоративного управления в государственных университетах на различных структурных уровнях:

проведённые исследования, включая модель корпоративного управления, выстроенную с акцентом на автономию и коллективное взаимодействие, были официально использованы Сенатом Олий Мажлиса, чтобы определить пути перехода от централизованного управления вузами к более автономному подходу. Это позволило расширить возможности институтов управления вузами, повысить охват и качество образования, активизировать вовлечение стейкхолдеров и интеграцию в глобальное образовательное сообщество (акт внедрения №02-03/1575 от 08 августа 2023);

методика цифрового мониторинга и привлечение внутренних и внешних стейкхолдеров, разработанные в ходе исследования, легли в основу рекомендаций по пересмотру функций надзорных органов и усилению прозрачности управленческих процессов (акт внедрения №02-03/1575 от 08 августа 2023);

инструменты внутренней коммуникации, контроля качества и повышения компетенций руководителей среднего звена были внедрены Министерством высшего образования, науки и инноваций. Это обеспечило повышение эффективности принятия стратегических решений и развертывание новых подходов к развитию управленцев (акт внедрения №03/01-2208 от 22 августа 2023);

разработанная методология сценарного прогнозирования, учитывающая ключевые индикаторы эффективности, была пилотно адаптирована в вузах — такие как Ташкентский Государственный Аграрный университет, Международный Вестминстерский Университет в г. Ташкенте, Университет ТЕАМ. Это позволило вузам понять процессы формирования корпоративных органов университета, работы со сложностями, возникающими на первичных этапах их формирования, формулировки стратегического видения и систем

оценки работы, интеграции деятельности университета и внешних заинтересованных сторон и процессы формирования стратегии развития с учётом возможных изменений внешней среды (акт внедрения №03/01-2208 от 22 августа 2023);

в Ташкентском государственном экономическом университете предложения по корпоративному управлению с вовлечением внешних стейкхолдеров, разработанные в исследовании, послужили основой для формирования стратегических приоритетов университета, укрепления его имиджа и повышения прозрачности (акт внедрения №03/01-2208 от 22 августа 2023).

Апробация результатов исследования. Результаты исследования обсуждены на 2 международных и 2 республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследования. По теме диссертации опубликовано всего 8 научных статей в научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, из них 3 в республиканских в 5 зарубежных изданиях.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, ее объем составляет 147 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснованы актуальность и востребованность темы, цель, задачи, объект и предмет проведённого исследования, изложено его соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Рассматриваются научная новизна и практические результаты изучения, раскрывается научная и практическая значимость результатов исследования, их внедрение в практику, а также приведена информация об изданных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации **«Научно-теоретические основы и тенденции корпоративного управления в высшем образовании»** обоснованы теоретические аспекты корпоративного управления в рамках новой экономической парадигмы, раскрываются методические основы определения охвата высшего образования как предпосылка к развитию университетской автономии, а также характеризуются существующие модели и подходы к определению функций и задач корпоративного органа управления высших образовательных учреждений.

Для обоснования цели данного исследования приведены обоснования инновационной модели корпоративного управления высшими учебными заведениями, которая обеспечит достижение административной, экономико-финансовой и академической автономии через коллективное взаимодействие и оптимизацию ресурсного распределения в условиях структурной трансформации и усиления конкурентоспособности вузов.

Для достижения поставленной цели в диссертации сформулированы ключевые задачи по созданию и обоснованию модели корпоративного управления в высшем образовании, основанную на принципах коллективной ответственности, регулирования и рационального распределения ресурсов, отвечающую новым требованиям автономии университетов. В диссертационном исследовании предлагаются механизмы институциональной автономии, а также методы цифрового мониторинга, способствующие активному вовлечению внутренних (преподаватели, сотрудники, студенты) и внешних (выпускники, партнёры, стейкхолдеры) участников управленческих процессов. Это позволит обеспечить прозрачность, оперативность и адаптивность принятия управленческих решений — аспект, заложенный в научной новизне и практических результатах исследования. Далее приводится обоснование интеграции внутренних коммуникационных каналов, контроля качества и стратегического планирования в единую систему управления и дополнить её предложениями по повышению профессионального уровня и развития управленческих компетенций среднего звена. Системный подход к коммуникациям и качеству — значимый результат исследования, отражающий прикладной аспект повышенной эффективности вузовского управления. Вместе с этим предлагается построение трёх прогностических сценария (оптимистический, инерционный и пессимистический), через анализ ключевых индикаторов: охват, финансовая устойчивость, рейтинговые позиции вузов. Такой подход задаёт стратегический вектор для управленцев и образовательных органов, усиливая прогнозную составляющую научной новизны.

Внедрение корпоративного управления в образовании является важным элементом в достижении поставленных стратегических государственных целей, направленных на развитие новых практик современного управления в высшем образовании. Отсутствие научных исследований, и недостаток практической базы для внедрения современных практик корпоративного управления, эффективного административного, академического и финансового управления являются определёнными преградами в достижении установленных задач.

В целях определения охвата высшего образования в Узбекистане, как предпосылке к развитию университетской автономии в рамках диссертационного исследования, был проведен анализ ряда нормативно-правовых документов, в том числе принятая концепция социально-экономического развития Узбекистана до 2030 года, которая ставит цели по достижению охвата высшим образованием в стране до 20% до 2025 года и 40% до 2030 года. Еще один документ, уделяющий особое внимание увеличению охвата населения Республики Узбекистан высшим образованием, является Указ Президента Республики Узбекистан, «Об утверждении концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года», где представлены текущие и прогнозные показатели уровня охвата высшим образованием в стране, что подтверждает постановку Президентом Республики

Узбекистан стратегических задач по многократному увеличению охвата высшим образованием с 20 % в 2019 году до 50% в 2030 году (рис. 1).

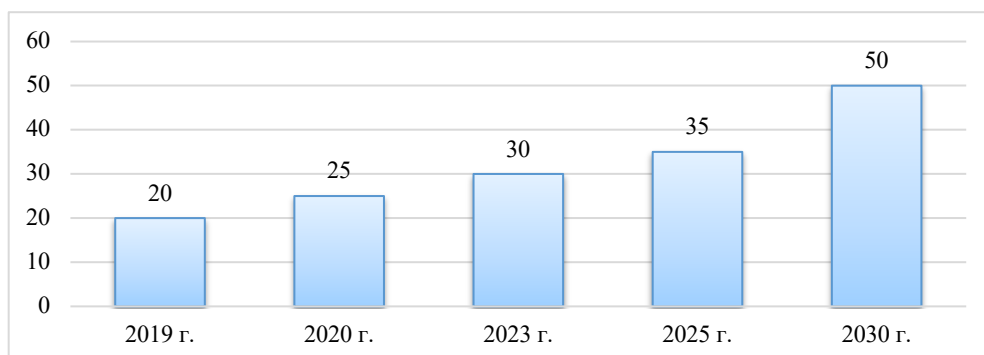


Рис. 1. Охват высшим образованием в Республике Узбекистан в 2019-2030 гг., %⁷

Сравнительный анализ, проведенный среди 5 государств, включая Узбекистан, показал, что среднее количество человек на одно высшее образовательное учреждение на 2023 год составляет 367,6 тысяч человек, что в 5 раз выше, чем данный показатель в Соединенных Штатах Америки (рис. 2).

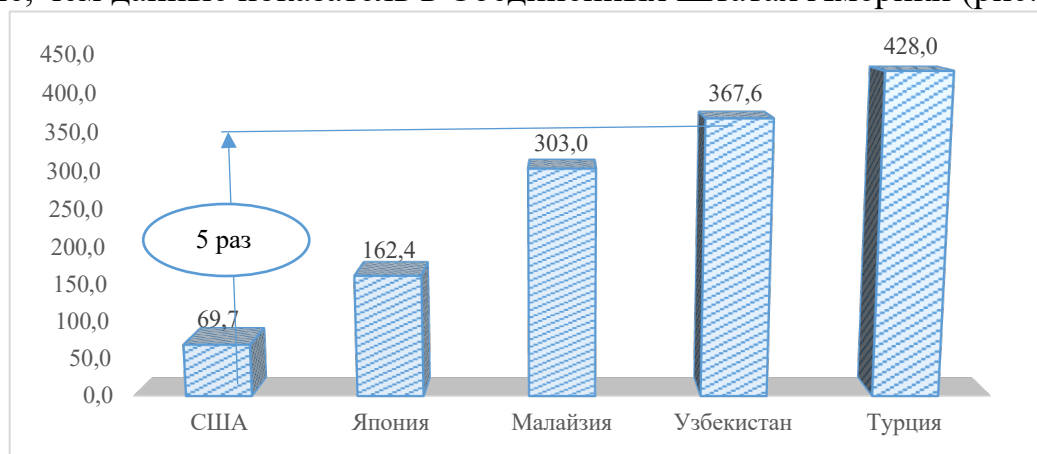


Рис. 2. Среднее количество человек на одно высшее образовательное учреждение в странах мира в 2023 г., тыс. чел.⁸

Внедрение корпоративного управления в вузах позволяет эффективнее управлять ресурсами и административными процессами, что в свою очередь влияет на повышение качества преподавания и количества исследований, а также обеспечивает улучшение прозрачности в принятии решений.

В соответствии с Концепцией развития системы высшего образования Узбекистана, развитие человеческого капитала в республике будет происходить за счет системы образования и рынка труда (табл. 1).

⁷ Источник: Указ Президента Республики Узбекистан №УП-5847 «Об утверждении концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года» от 08 октября 2019 <https://lex.uz/ru/docs/4545887>

⁸ Источник: данные информационно-аналитического сайта https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/f_unesco1015_brochure_web_en.pdf

Таблица 1.

Развитие человеческого капитала в Республике Узбекистан согласно концепции развития Узбекистана 2035⁹

Развитие системы образования	Развитие рынка труда
Доступное и качественное образование	Защита трудовых прав мигрантов
Развитие инфраструктуры	Система непрерывного образования
Инклюзивное образование	Квалификация специалистов
Высокая заработная плата	
Онлайн-образование	
Частное образование	
Целевые показатели деятельности	
Регистрируемая безработица - 8,9 % от трудоспособного населения - 6,2 	
Расходы на образование - 6,4% от ВВП - 7,5% 	
Доля выпускников, поступивших в вузы - 9 на 100 человек - 80 	

В работе приведено определение индикатора охвата высшим образованием, методология его исчисления и отличия между системами расчета в Республике Узбекистан и международных организаций, а также освещены тренды расширения охвата высшего образования на примерах регионов мира и того, как проходил данный прогресс в последние несколько десятилетий вместе с трансформацией высшее образования.

Особое внимание уделяется внедрению современных цифровых технологий мониторинга вместе с активным вовлечением заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Это включает создание платформ, способных в режиме реального времени отслеживать ключевые показатели эффективности и обеспечивать быстрый и качественный сбор обратной связи от академического сообщества — студентов, преподавателей, выпускников и отраслевых партнёров.

В современном образовательном контексте, особенно при реализации реформ, цифровой мониторинг и вовлечение стейкхолдеров становятся ключевыми инструментами повышения адаптивности, стратегичности и эффективности управленческих процессов.

Основываясь на находящейся в открытом доступе информации на ресурсах Агентства по статистике при Президенте Республики Узбекистан, в Узбекистане на начало 2024 году числилось 1432,8 тысячи студентов (таб. 2).

При расчете по утверждённой методологии Агентства по статистике при Президенте Республики Узбекистан общего коэффициента охвата населения высшим образованием, получили следующий результат:

$$\frac{1432,8}{3003,77} * 100\% = 47,70\% \quad (1)$$

Расчеты подразумевают небольшую вариацию в полученном результате, однако это не может существенно повлиять на порядок цифр.

⁹ Источник: Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5847 «Об утверждении концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года» от 08 октября 2019 г. <https://lex.uz/ru/docs/4545887>

Таблица 2.

**Основные показатели статистики образования в Республике
Узбекистан в 1991-2024 гг.¹⁰**

	Количество вузов	Число студентов, тыс. чел.	Профессорско- преподавательский состав, тыс. чел.	Число студентов, приходящееся на одного преподавателя
1991 г.	52	340,9	-	-
1995 г.	58	192,1	19,9	9,6
2000 г.	61	183,5	18,4	10,0
2005 г.	62	278,7	23,1	12,1
2010 г.	65	274,5	23,0	11,9
2015 г.	69	264,2	24,9	10,6
2020 г.	127	571,5	32,0	17,8
2024 г.	222	1432,8	41,7	34,4

Поставленная цель по достижении роста охвата высшим образованием до уровня 50% к 2030 году согласно Указу Президента Республики Узбекистан «Об утверждении концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года», в реальных цифрах означает увеличение количества студентов всех уровней до 1 560 тысяч.

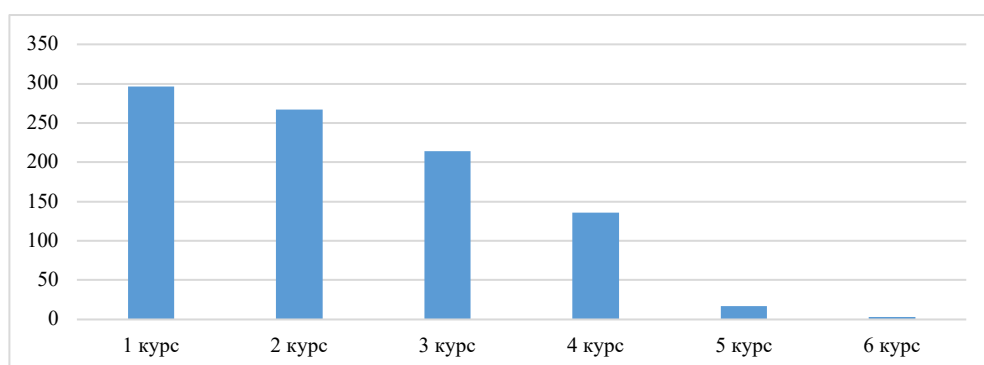


Рис. 3. Число студентов бакалавриата в распределении по курсам в Узбекистане в 2024 г., тыс. чел.¹¹

Для страны, где в 1991 году было 52 вуза на 340,9 тыс. студентов (в среднем 6,556 студентов на один вуз), в 2016 году 70 вузов на 268,3 тыс. студентов (в среднем 3,833 студента на один вуз) и 2024 году 222 вузов на 1432 тыс. студентов (в среднем 6,454 студентов на один вуз) можно рассчитать, что при среднем коэффициенте 5,5 тысяч студентов на один вуз, к 2030 году потребуется иметь действующими около 285 вузов.

Масштабы цифр роста населения и кратного роста количества высших образовательных учреждений подводят к вопросу необходимости пересмотра систем управления в высшем образовании. Следуя всемирной практике развития управления высшим образованием, главный вывод из начатых и предстоящих реформ значителен в переходе от централизованной системы

¹⁰ Источник: <https://stat.uz/ru/ofitsialnaya-statistika/social-protection>

¹¹ Источник: там же <https://stat.uz/ru/ofitsialnaya-statistika/social-protection>

управления высшим образованием, где государство является контролером, к переопределению ролей и отношений между государством и высшими учебными заведениями, и перехода от модели «государственного контроля» к модели «государственного надзора».

Таблица 3.

**Целевые показатели концепции развития высшего образования
Республики Узбекистан до 2030 года¹²**

№	Наименование показателя	Единица измерения	По годам				
			2019	2020	2023	2025	2030
1.	Уровень охвата высшим образованием	В % по отношению к количеству выпускников	20	25	30	35	50
2.	Негосударственные образовательные учреждения, в том числе на основе ГЧП	Количество негосударственных образовательных учреждений	5	10	20	28	35
3.	Организация обучения на основе программ зарубежных ВУЗов (за исключением совместных образовательных программ)	Количество ВУЗов, образованных на основе зарубежных программ	23	26	31	36	45

Если перейти к глобальной статистике, число учащихся в высших учебных заведениях увеличилось во всем мире со 100 миллионов в 2000 году до 235 миллионов в 2023 году. Глобальный общий коэффициент охвата (GER) в 2022 году составил 42 процента. В период с 1990 по 2023 год в арабском регионе GER почти утроился (с 11,3 до 33,7%), семикратно увеличился в Восточной Азии и Тихоокеанском регионе (с 7,4% до 49,7%), увеличился с 5,7% до 26,8% в Южной и Западной Азии, и выросло более чем в три раза 16,8% до 50,9% в Латинской Америке. Единственным регионом, не показавшим особого роста за последние 32 года, остается Центральная Азия (с 25,4% до 28,7%) (табл. 4).

В 1974 году была введена классификация охвата высшим образованием в странах. Согласно ее пересмотренной версии в 2005 году Мартином Троу, при охвате населения до 15% GER указывает на классификацию «элитного высшего образования», от 16% до 50% - «массового высшего образования» и при цифрах GER, более 50 процентов - определяется как «всеобщего высшего образования».

На основе этой классификации высшее образование уже стало универсальным во многих странах ОЭСР, распространившись в большинстве стран с уровнем дохода выше среднего и осталось элитным в развивающихся странах. Таким образом, различия между развитыми и развивающимися странами становятся все более заметными. В то время как развитые страны уже достигли этапа всеобщего высшего образования (в среднем 50 процентов и

¹² Источник: Указ Президента Республики Узбекистан от 08.10.2019 г. № УП-5847 «Об утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года» <https://lex.uz/ru/docs/4545887>

выше), ряд развивающихся стран все еще пытаются достичь цели всеобщего высшего образования.

Таблица 4.

Общий коэффициент охвата высшим образованием по регионам мира, 1971-2023 гг.¹³

	1971	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016	2023
Arab States	6,1	7,7	9,9	11,3	11,3	14,1	18,5	22,2	25,5	31,2	32,0	33,7
Central & Eastern Europe	29,9	29,2	30,5	33,4	34,2	32,6	43,1	58,8	69,1	77,2	77,7	78,3
Central Asia	19,8	22,1	24,2	24,6	25,4	22,8	22,2	27,0	24,9	25,3	25,7	28,7
East Asia & the Pacific	3,0	3,8	5,3	6,9	7,4	10,4	15,4	23,1	27,8	41,6	43,9	49,7
Latin America & the Caribbean	7,0	11,3	13,5	17,5	16,8	18,6	22,6	30,7	39,9	46,8	48,4	50,9
North America & Western Europe	30,9	35,6	38,4	41,0	48,8	60,1	60,4	70,4	77,3	76,6	76,7	78,3
South & West Asia	4,3	4,4	4,5	5,5	5,7	5,6	8,8	10,3	17,3	25,1	25,0	26,8
Sub-Saharan Africa	0,9	1,1	1,8	2,4	3,0	3,7	4,4	5,9	7,4	8,5	8,5	11,2
World	9,9	11,2	12,4	13,4	13,6	15,6	19,0	24,2	29,3	36,1	36,8	42,0

Исходя из приведенных статистических данных диссертационное исследование утверждает, что есть прямая корреляция между расширением увеличением охвата высшим образованием и развитием экономической составляющей каждой страны. Кратное увеличение количества высших образовательных учреждений в стране приводит к вопросу перехода от унитарной структуры управления университетами, где главную роль контролера выполняет государство, через аффилированные государственные органы, призванные следить и заниматься развитием университетов, к дифференцированной модели управления вузами, где роль государственных органов меняется на надзорную функцию и функцию распределения ресурсов и размещение государственного заказа на образование и науку. Это приводит к необходимости предоставления университетам большего уровня автономии в вопросах стратегического развития, выбора академических направлений развития образования и науки, управленческой и финансовой самостоятельности, вместе с передачей большей ответственности за

¹³ Источник: По данным информационно-аналитического сайта <https://monitor.icef.com/2018/10/study-projects-dramatic-growth-global-higher-education-2040/> <https://www.unesco.org/en/higher-education/need-know>

достижения поставленных стратегических результатов перед университетами страны.

Корпоративные структуры в образовательном секторе исторически строились на подобию корпоративных, государственных и частных институциональных структур. Учитывая сложившуюся историческую сущность университетов в основе корпоративного управления университетом, диссертация раскрывает три основных руководящих принципа (рис. 4).



Рис. 4. Основные руководящие принципы университета¹⁴

В целом, диссертация выделяет пять основных применяемых моделей корпоративного управления на уровне руководящего звена в университетах (рис. 5).



Рис. 5. Типы моделей корпоративного управления на уровне руководящего звена в университете¹⁵

¹⁴ Источник: Kerr C. (2004). Developing new alliances in higher education leadership and governance: autopoietic application of the “arts” creative capacities. International Journal of the Humanities, 2(1), 369-383.

¹⁵ Источник: 58. Carnegie G. D., & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. Australian Journal of Public Administration, 69(4), 431-441.

Наиболее традиционной выступает факультетская модель корпоративного управления университетами, предполагающая, что университеты должны в основном управляться их преподавательским составом, что иногда отождествляется с принципом коллегиального корпоративного управления.

Модель корпоративного управления концентрируется на фискальной и управленческой ответственности тех, кто отвечает за корпоративное управление университетом. Данная модель основана на модели бизнес-кейса для университетов, делая упор на обосновании корпоративной эффективности, в ответ на риторику неэффективного административного и фискального управления государственных университетов.

Попечительская модель управления университетами приобрела определенную популярность в университетах в целом. Она отличается от децентрализованного корпоративного управления, называемая также коллегиальным корпоративным управлением. Децентрализованное корпоративное управление основано на представительном убеждении о том, что администрированием университетами должны быть коллегиально заинтересованы те, кого затрагивает его деятельность.

Инсайдерская модель корпоративного управления с участием заинтересованных сторон, по-разному отождествляется с коллегиальным и репрезентативным корпоративным управлением. Оно возникает, когда управление принадлежит широкому кругу заинтересованных сторон, включая, среди прочего, студентов, преподавателей, выпускников, корпоративных партнеров, правительство и общественность в целом.

Амальгамные модели управления университетами включают некоторую комбинацию факультетской модели управления, модели корпоративного управления, попечительской модели управления и инсайдерской модели.

Диссертация объясняет как корпоративные модели управления должны реагировать на контекст управления, в котором они применяются, но не подчиняться этому контексту. Модели управления также могут изживать себя и нуждаться в улучшениях или замене.

Таким образом, анализ в рамках диссертации показал, что каждая модель управления служит различным целям в разных контекстах и в разное время. Независимо от того, какое достоинство модели управления может быть абстрактно, ее функциональная ценность зависит от того, как она применяется в конкретном случае.

По нашему мнению, реформы, инициированные в рамках преобразований высшего образования Республики Узбекистан, указывают на вектор развития корпоративного управления в высших образовательных учреждениях, основанный на попечительскую модель.

Во второй главе диссертации **«Разработка моделей корпоративного управления»** характеризуется мировой опыт развития разработки и применения моделей диверсифицированной системы корпоративного управления в сфере высшего образования, определяются предпосылки внедрения корпоративного управления в сфере высшего образования

Республики Узбекистан, формулируются методологические основы подготовки модели корпоративного управления в сфере высшего образования.

Диссертационное исследование показало, что в мире существует широкий спектр моделей управления университетами, и эти модели различаются в зависимости от правовых, культурных и социальных структур и факторов каждой страны. Разработка и применение моделей управления университетами варьируются в зависимости от институционального и социального контекста. Основная задача модели корпоративного управления университетом направлена на то, чтобы сбалансировать автономию университетов с необходимостью подотчетности и прозрачности в принятии решений.

В рамках диссертационного анализа международного опыта, были рассмотрены несколько стран азиатского региона - Камбоджа, Китай, Индонезия, Япония и Вьетнам, в которых в последние десятилетия были проведены крупные реформы перехода к корпоративному управлению в высшем образовании.

При сравнении общего коэффициента охвата в секторе высшего образования выбранных стран, нужно отметить их вариативность от стадии элитного доступа к высшему образованию до массовых и универсальных ступеней, согласно классификации, разработанной Мартином Троу. Согласно показателям 2024 года, Камбоджа с его 15% по-прежнему на стадии элитного доступа, то во Вьетнаме (42,4%) и Индонезии (42,6%) перешли в массовую стадию доступа, Китае (72,2%) и Японии (64,6%) вышли на универсальную стадию.

Таблица 5.

Сравнение общего коэффициента охвата в секторе высшего образования по странам мира в 1999-2024 гг., %¹⁶

Страна	GER 1999	GER 2008	GER 2015	GER 2024
Вьетнам	10,64	19,06	29,07	42,4
Индонезия	14,75	20,67	33,25	42,6
Камбоджа	2,0	9,12	13,14	15,0
Китай	6,39	20,68	46,04	72,2
Япония	45,0	58,0	63,24	64,6
Глобально	18,39	27,06	36,80	42,0
Узбекистан	13,07	10,22	8,22	47,7

Таким образом, диссертацией определено, что получение большего уровня автономии университетами должна рассматриваться не как самоцель, а как средство достижения национальных стратегических целей. Поведение реформ по повышению уровня автономии должно соответствовать национальному контексту и должно быть в полной мере согласовано с политическим контекстом страны.

¹⁶ Источник: <https://data.worldbank.org/indicator/SE.TER.ENRR?locations=UZ>.

Диссертационное исследование существующих организационных структур университетов в Узбекистане, показывает, что не существуют регламентированной унифицированной организационной структуры для государственных университетов. Формирование организационных структур большинства университетов исходит из заложенных первоначальных структур, многие из которых были определены еще при основании университетов в прошлом столетии.

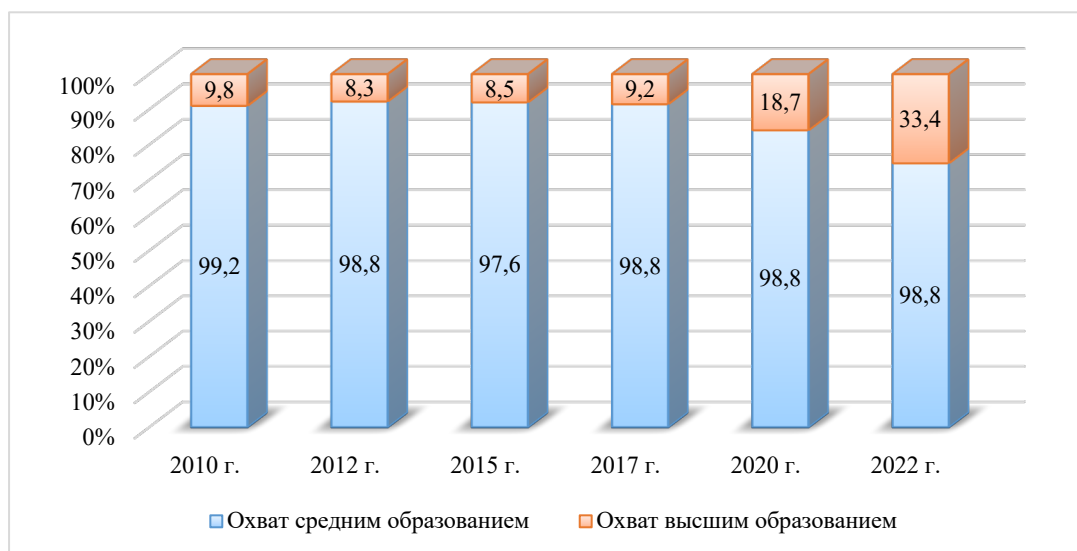


Рис. 6. Доля населения со средним и высшим образованием в Узбекистане в 2010-2022 гг., % от общей численности населения¹⁷

Диссертацией определено, что на 2024 года в Узбекистане из существующих 222 вузов, свыше 190 являются государственными. Из свыше чем одного миллиона студентов, обучающихся в вузах Узбекистана на всех уровнях обучения на 2024-2025 учебный год, более 90 процентов студентов обучались именно в государственных вузах.

В данной главе также уделено внимание аспектов при разработках модели управления, сочетающей коллективное взаимодействие, экономико-финансовую автономию и оптимальное распределение ресурсов, что обеспечивает соответствие задачам исследования и разграничивает роль внутренних и внешних стейкхолдеров. Выявлены стейкхолдерские механизмы вовлечения, подтвержденные мировыми практиками прозрачной и совместной модели управления и приведены обоснования внедрения цифрового мониторинга, как инструмента укрепления институциональной автономии, прозрачности и эффективности управления. Дополнены аргументации необходимости интеграции каналов внутренней коммуникации, систем контроля качества и стратегического планирования в функциональную

¹⁷ Источник: <https://stat.uz/ru/press-tsentr/novosti-goskomstata/26463-18-23-yoshdagi-aholining-necha-foizi-oliy-talim-bilan-qamrab-olingan-2>.

архитектуру управления, а также подготовки и профессионального роста среднего управленческого звена.

В результате глава подводит теоретические основания, которые впоследствии реализуются через практические инструменты и сценарии реформ, обеспечивая согласованность с научной новизной и задачами диссертации.

С началом реформ высшего образования, в качестве пилотного эксперимента, выбранным государственным вузам предоставлена самостоятельность в административных, финансовых и академических вопросах. Тем самым результаты диссертации окажут помощь в методологической поддержке внедрении новых практик корпоративного управления в вузах, путём усовершенствования функций и деятельности создаваемых наблюдательных советов и передачи им полномочий, ранее закреплённых за вышестоящими государственными органами.

В третьей главе диссертации «**Внедрение и оценка эффективности модели корпоративного управления**» проведен анализ моделей и функций корпоративных органов университетов, характеризуется опыт внедрения моделей корпоративного управления в сфере высшего образования, оценена эффективность применения модели корпоративного управления в современных высших учебных заведениях.

В работе подчеркивается, что в университете существует несколько корпоративных органов, которые управляют различными аспектами деятельности образовательного учреждения. Чаще в университетской корпоративной иерархии упоминаются попечительские или наблюдательные советы, а также академический и исполнительный советы.

В работе представлены преимущества и недостатки различных моделей управления университетами (табл. 6).

Таблица 6
Преимущества и недостатки моделей управления университетами¹⁸

Преимущества модели	Недостатки модели
Модель, ориентированная на Попечительское управление	
Обсуждение и принимаемые решения в совете имеют сбалансированные последствия, с учетом внешних заинтересованных сторон и их накопленного опыта и знаний	Совет может не иметь глубокого понимания академической или институциональной культуры университета, что может привести к отсутствию вклада со стороны преподавателей, сотрудников и студентов
Обеспечение четких линий полномочий и подотчетности	Совет может быть подвержен конфликту интересов или неправомерному внешнему влиянию со стороны внешних заинтересованных сторон
Может быть эффективным в принятии быстрых решений во время кризиса или перемен	Совет может отдавать предпочтение финансовым соображениям, а не академическому качеству или миссии, что может привести к решениям, в которых финансовые соображения важнее академического качества или миссии
Совет может дать четкое представление о направлении и видении учреждения	
Модель совместного управления	
Более продуманное и всестороннее принятие решений	Процесс достижения консенсуса может быть медленным и обременительным
Принятие решений, отражающих ценности и приоритеты университетского сообщества	Участие нескольких руководящих органов может привести к путанице или к тупиковой ситуации

¹⁸ Составлено автором.

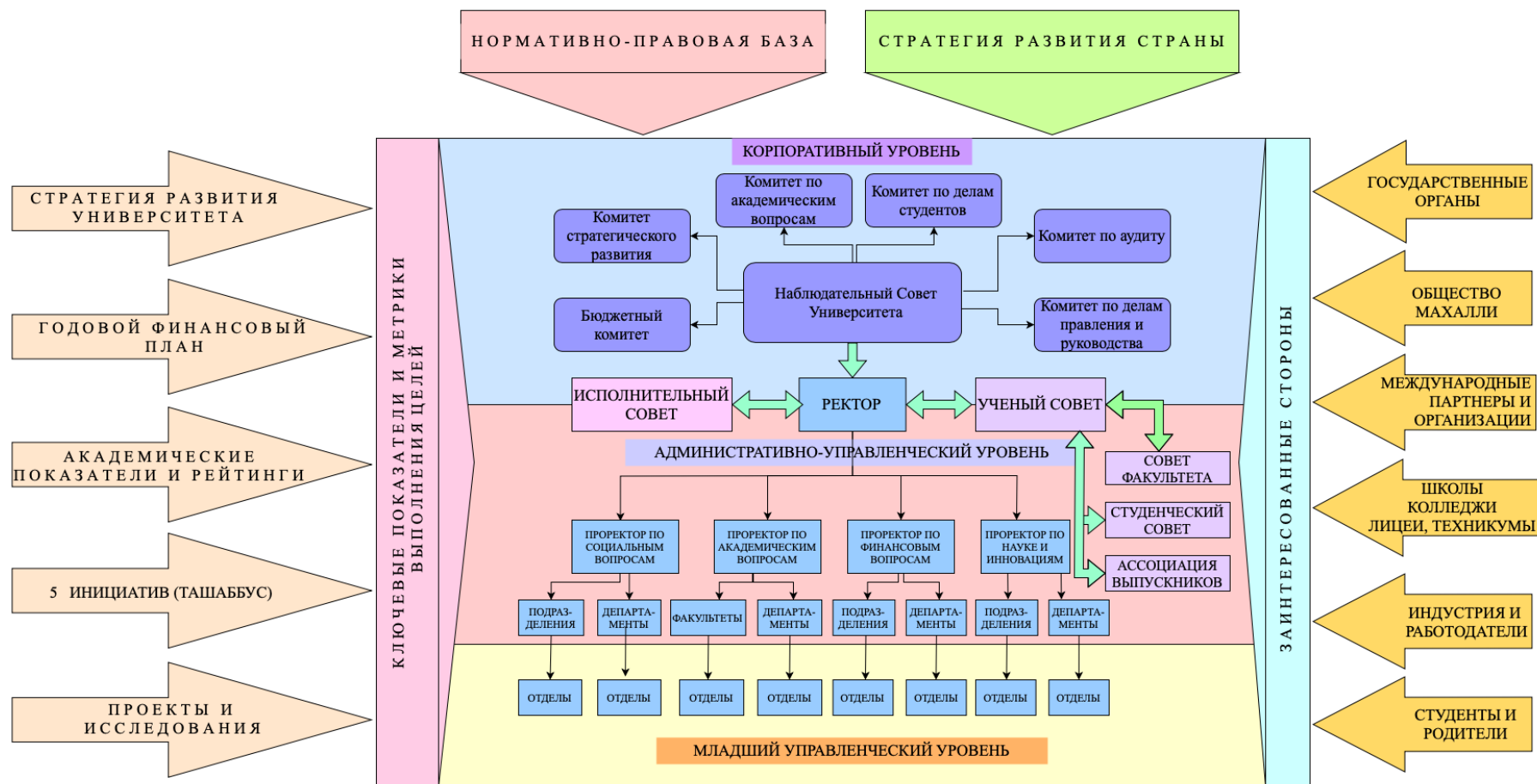
Укрепление чувства сопричастности и инвестиций среди заинтересованных сторон	Участие внешних заинтересованных сторон может привести к принятию решений, в которых интересы отдельных групп ставятся выше более широких интересов университета
<i>Модель, ориентированная на ректорское управление университетом</i>	
Сильное и решительное руководство	Принятие решений, которые могут не соответствовать потребностям и приоритетам преподавателей, сотрудников и студентов
Четкое видение и направление для учреждения	Отсутствие прозрачности и подотчетности
Принятие быстрых и эффективных решений	Подверженность конфликту интересов или внешнему влиянию
<i>Модель, ориентированная на факультетское управление</i>	
Принятие решений с упором на академическое качество и честность	Преподаватели могут отдавать предпочтение своим интересам или повестке дня над более широкими интересами университета
Принятие решений, отражающих знания и опыт преподавателей	Участие внешних заинтересованных сторон может быть ограниченным, что может привести к отсутствию различных точек зрения и опыта
Развитие сильного чувства общности и общей цели среди преподавателей	Процесс принятия решений может быть медленным или неэффективным, когда речь идет о неакадемических вопросах, таких как финансы или управление собственностью университета
<i>Модель, ориентированная на корпоративное управление</i>	
Ориентация на финансовую стабильность и рост	Акцент на финансовых соображениях может происходить за счет академического качества или миссии, что может привести к решениям, в которых финансовые соображения важнее академического качества или миссии
Сосредоточение внимания на инновациях и предпринимательстве	Участие преподавателей, сотрудников и студентов может быть ограничено, что может привести к отсутствию различных точек зрения и опыта
Принятие решений, отдавая приоритет финансовой стабильности и росту	Отсутствие прозрачности и подотчетности

Наблюдательный совет — это высший руководящий орган университета, отвечающий за надзор за общей стратегией учреждения и финансовым управлением.

Академический совет - орган, отвечающий за надзор за академической политикой и программами, такими как разработка учебных программ, назначение и продвижение преподавателей, а также академические стандарты студентов.

Исполнительный совет - орган, отвечающий за надзор за повседневной деятельностью университета, такой как управление бюджетом, управление собственностью университета и человеческими ресурсами.

Проведенное диссертационное исследование, описанные модели и функции корпоративных органов университета вместе с представленными механизмами взаимодействия с внешними вовлечёнными сторонами, непосредственно влияющими на деятельность университетов, послужили основой для усовершенствования структурной модели корпоративного блока управления в университетах (рис. 7).



В результате университет может добиться большей автономии, подотчетности, сотрудничества, коммуникации, разнообразия, инклюзивности, прозрачности, эффективности и доверия, что повысит его производительность и репутацию.

Рис. 7 Модель корпоративного управления в парадигме децентрализованного управления¹⁵

¹⁵ Разработано автором

В данной главе представлен синтез теоретических положений и практических наработок, полученных в рамках исследования. Основное внимание уделено ключевым направлениям, соответствующим научной новизне, включая модель корпоративного управления с автономией и коллективной ответственностью, адаптированной для вузовской среды. Предложены цифровые каналы обратной связи и инструментальные дашборды для студентов, преподавателей, выпускников и партнёров, что увеличивает прозрачность и адаптивность управленческих решений. Приведено прогностическое моделирование системой трёх сценариев (оптимистического, инерционного и пессимистического) с обоснованием через ключевые показатели: охват, финансовая устойчивость и позиции в рейтинге.

В качестве объектов монографического исследования были выбраны три университета - Международный Вестминстерский университет в городе Ташкенте, Университет TEAM, Ташкентский Государственный Аграрный Университет и Ташкентский Государственный Экономический Университет. Итоги опыта внедрения моделей корпоративного управления в сфере высшего образования в выбранных университетах, указывают на необходимость продолжения начатых реформ по предоставлению университетам более высокого уровня самостоятельности и создания необходимой законодательной и практической инфраструктуры для оказания систематической поддержки на государственном уровне по расширению уровня автономии государственных университетов, распространяя успешные практики внедрения и развития в государственных вузах, а также предоставляя методологическую поддержку по формированию и функционированию корпоративных органов университетов, уменьшая контролирующие функции со стороны государственных министерств и ведомств и поощряя достижения «первопроходцев» университетов в данной сфере.

Для проведения анализа влияния корпоративного управления на деятельность университета были собраны данные по 20 университетам в Узбекистане, в которых были определены ряд критериев, которые, согласно международным исследованиям, являются индикаторами эффективности работы корпоративных органов университетов. На базе этих критериев был подготовлен индекс корпоративного управления в университетах, оценивающий наличие корпоративных органов, а также их охват и степень вовлечённости в процессы функционирования университетов.

Кроме индекса корпоративного управления университетов были также использованы годовые индикаторы, включающие количество новых студентов, открытие новых образовательных программ, удовлетворённость студентов, количество новых научных публикаций, количество жалоб, количество новых проектов. Все эти параметры в регрессионной модели были определены как независимые переменные. Зависимой переменной, как результат работы университета был определён валовый доход за один календарный год.

Отобразив данную регрессионную формулу для анализа, получим:

$$Y = A + Bx_1 + Cx_2 + Dx_3 + Ex_4 + Fx_5 + Gx_6 + e \quad (2)$$

В данном уравнении Y - зависимая переменная, обозначающая доход, A - стандартный показатель результата деятельности университета за период по данным выборки, показатели от B до G - это независимые переменные, перечисленные выше, который являются индикаторами деятельности университета за период и могут меняться в зависимости от качества управления в университете. Значения $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$ – коэффициенты уровня внедрения корпоративного управления в университетах, e - показатель ошибки.

Ниже представлены результаты, полученные посредством регрессионного анализа по собранным данным 20 университетов (табл. 7).

Таблица 7.

Регрессионный анализ влияния практик корпоративного управления на индикаторы деятельности университетов в Узбекистане, 2021-2022 гг.¹⁶

<i>Regression Statistics</i>	Multiple R	R Square	Adjusted R Square	Standard Error	Observations	
	0,999666033	0,999332178	0,9969948	2462,580745	20	
ANOVA	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>	
Regression	7	18149303385	2592757626	427,5441431	0,002335427	
Residual	12	12128607,86	6064303,928			
Total	19	18161431992				
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	13095,69	22020,23	0,59	0,61	-81649,70	107841,08
Govr Indx X	2846,53	274,15	10,38	0,01	1666,97	4026,09
Std Adm B	35,57	2,59	13,72	0,01	24,41	46,72
New Prg C	11905,99	1348,39	8,83	0,01	6104,32	17707,67
Std Sat D	-227633,64	28632,00	-7,95	0,02	-350827,21	-104440,06
New Pbl E	301,21	50,45	5,97	0,03	84,12	518,29
Corpt Red F	-2032,78	394,56	-5,15	0,04	-3730,43	-335,13
New_Project_G	3317,15	391,27	8,48	0,02	1633,64	5000,66

Проведенный анализ показал уровень влияния корпоративного управления на деятельность университета в разрезах отдельных его параметров.

Один из важных результатов анализа показатель P -value который указывает на вероятность ошибки и для достоверных показателей не должен превышать 5% или 0,05 в показателях. Как можно видеть из полученных данных ни один из критериев не превышает данный порог, что говорит о возможности полагаться на данные показатели при проведении их корреляции в проведенном анализе и объяснения их влияния на показатель Y - зависимой переменной.

Таким образом, исследование показало, что эффективное корпоративное управление университетами оказывает положительное влияние не только на многие показатели результативности, но и в том числе на финансовые показатели, что показывает влияние реформ корпоративного управления на повышения финансовой устойчивости университетов.

¹⁶ Составлено автором на основе данных выборки 20 университетов в Республике Узбекистан

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам диссертационного исследования были сделаны следующие выводы и предложения:

1. Основными факторами, влияющими на ускорение реформ в сфере корпоративного управления университетами, служат современные вызовы и тренды экономического и социального порядка, проходящие глобально и свидетельствующих о переходе от индустриальной социально-экономической модели к экономике знаний. Данные изменения, в свою очередь, влияют на требования к расширению охвата высшим образованием, переходу от централизованных систем управления к децентрализованным корпоративным моделям. Переход к экономике знаний и повышение запросов к доступности, качеству и конкурентоспособности образования — обусловили необходимость перехода от централизованных форм управления вузами к децентрализованным корпоративным моделям.

2. Методологические подходы определения странового охвата высшего образования вместе с утверждёнными стратегическими целями развития Узбекистана до 2030 года, являются предпосылками к развитию университетской автономии. В этой связи были сформулированы и доказаны актуальность основных целей и задач исследования, а также обоснованы их актуальность и научная значимость, включая разработку модели корпоративного управления, мониторинга, коммуникации и прогностических сценариев.

3. Мировой опыт развития и применения моделей диверсифицированной системы корпоративного управления в сфере высшего образования и их теоретические основы, концепции, принципы и модели корпоративного управления имеют схожие характеристики в различных странах. Основные преимущества и недостатки различных моделей корпоративного управления и их применимость в контексте высшего образования зависят от исторических факторов и культурных особенностей. Ключевые элементы и этапы реформ перехода на децентрализованную систему корпоративного управления, на примере реформ пяти юго-восточных стран с конца 90-х годов прошлого века, осуществивших перевод государственных университетов из централизованных систем государственного управления в децентрализованные модели корпоративного управления с более высоким уровнем самостоятельности в административных, академических и финансовых вопросах, раскрыты схожие предпосылки и методологии с текущими реформами в Республике Узбекистан.

4. Предпосылки внедрения корпоративного управления в сфере высшего образования Республики Узбекистан, отображённых посредством влияния макроэкономических изменений и начатых реформы по пилотному переводу государственных университетов к более высокому уровню административной, финансовой и академической самостоятельности на изменения к системе управления вузов требуют систематического подхода и всестороннего вовлечения заинтересованных сторон. Необходимость вовлечения стейкхолдеров, создание институциональных предпосылок автономии требует

цифрового мониторинга, диалога с ключевыми участниками и пересмотра функций надзорных органов, что подтверждается аналитикой и научной новизной.

5. Анализ структурно-процессуальных изменений показал, что текущие организационные структуры вузов нуждаются в трансформации, включая функциональные изменения и изменение отношений с государственными контролирующими органами.

6. Поэтапный переход государственных университетов к децентрализованной модели корпоративного управления должен осуществляться согласно усовершенствованной методологии на основании международной практики, адаптированной под местный контекст.

7. Усовершенствована типовая структура университета по модели корпоративного управления в парадигме децентрализованного управления, где также представлены функции и мероприятия для всех органов, вовлечённых в процессы взаимодействия между корпоративными органами управления и внешними заинтересованными сторонами. Представлена усовершенствованная децентрализованная модель корпоративного управления университета, отображающая взаимодействие внутренних и внешних элементов.

8. Для подтверждения дееспособности предлагаемых изменений, представлены результаты опытов внедрения моделей корпоративного управления на примерах университетов в Узбекистане, где внедрены цифровой мониторинг, стейкхолдерская коммуникация и сценарные подходы и показаны результаты их деятельности на финансовые, академические и управленческие показатели.

9. Усовершенствованы типовые критерии оценки деятельности университетов на основании долгосрочных стратегических целей государства, действующей нормативно-правовой базы, а также задач, определяемых внешними вовлечёнными сторонами и индикаторов согласно действующей международной практики оценки деятельности вузов.

10. Определены теоретические и практические аспекты корпоративного управления в сфере высшего образования основанные на проведённых исследованиях различных моделей и элементов корпоративного управления, а также опытов внедрения и оценки эффективности этих моделей в университетах за рубежом и в Узбекистане.

**SCIENTIFIC COUNCIL DSc.03/30.12.2020.I.16.02 FOR
THE AWARDING OF ACADEMIC DEGREES AT TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

KHASANOV ALISHER NADJIMIDDINOVICH

**METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF
CORPORATE GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATIONAL
INSTITUTIONS OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN.**

13.00.07 - Management in education

ABSTRACT

dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD) in pedagogical sciences

Tashkent – 2025

The topic of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation is registered in the Supreme Attestation Commission with the number B2023.3.PhD/Ped5287.

The dissertation has been accomplished at the Tashkent State University of Economics.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and English (resume)) on the website of the Scientific Council (tsue.uz) and on the website "ZiyoNet" information education portal (www. ziyonet.uz).

Scientific advisor:

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich
Doctor of technical science, professor

Official opponents:

Abdullaeva Nafisa Shavkatovna
Doctor of pedagogical science, professor

Begimkulov Uzokboy Shoimkulovich
Doctor of pedagogical science, professor

Leading organization:

National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek

The defense of the dissertation will be held at the meeting of the Scientific Council numbered Ph.D.03/31.05.2022.Ped.16.04 at the Tashkent State University of Economics on 09/20 2025 at 16:00 (Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 49. Tel.: (99871) 239-01-49; fax: (99871) 239-41-23; e-mail: tdui@tsue.uz)

The dissertation can be reviewed at the Information Resource Center of the Tashkent State University of Economics (registered with number № 1764) (Address: 100066, Tashkent, Islam Karimov Street, 49. Tel.: (99871) 239-01-49.)

The abstract of the dissertation sent out on "11" "09" 2025.

(mailing report № 45 on "10" "09" 2025)



G.Q. Abdurahmanova
Chairman of the onetime academic council on awarding academic degrees, d.s.e., professor

O.D. Djurabaev
Scientific secretary of the onetime scientific council on awarding scientific degrees, d.s.e., professor

Sh.A. Allayarov
Chairman of the scientific seminar of the onetime scientific council on awarding scientific degrees, d.s.e., professor

INTRODUCTION (annotation of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD) on Pedagogical Science.

Relevance and claim for the dissertation topic. Higher education institutions around the world have high demands on the scientific and cultural level and the introduction of new methods and forms of management in the field of higher education. Practical projects are systematically implemented to change the principles, models and technologies of management, and the possibilities of overcoming the lag of management theory from the demands of practice are determined. Priority factors of social and economic development, conditions for maintaining stability and sustainable development of the entire society, where education today is becoming a key element of global competition, are specified.

Higher scientific institutions and research institutions around the world continuously conduct scientific research to improve the multi-structured educational system and educational services markets, determining the possibilities of adaptation to the harsh realities of competition, meeting the requirements of market self-regulation, revealing the reserves of the capabilities of the intra-university management system. Priority scientific research is the process aimed at studying the relationships and interactions of people and relevant communities, the presence of a human component in the education system, its dominant nature, the system of relationships between people, between a person and his environment, finding the possibility of a new paradigm of education defined as the transition of the initiative in the development of education to the educational institutions themselves on socio-cultural principles.

In recent years, our republic has been creating regulatory frameworks for focusing on the formation of a "knowledge society" through the improvement of corporate governance aimed at improving the quality of regulation of relationships between the managers of the organization and their founders, while ensuring the effective functioning of the organization. The President of the Republic of Uzbekistan, Shavkat Mirziyoyev, outlined 4 priority tasks in the higher education system: the first is to increase the role of the boards of trustees of the management of universities and expand the powers of departments; the second is to adapt the educational process to market requirements, ensure its connection with production and create an environment for the student to work on himself; the third is to increase the scientific potential of higher educational institutions, develop science and innovation; fourth - to reduce bureaucratic red tape for teachers and students, as well as to sharply reduce bureaucracy and corruption through digitalization of the industry. The head of state emphasized that in order to effectively solve these problems, higher education institutions should be empowered to make independent decisions on

academic and organizational management¹. Strengthening the role of Supervisory Boards, as the main corporate body, allows public universities to more effectively approach management by quickly responding to changes in the external environment.

The focus of the dissertation research is aimed at providing support in the implementation of the Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated October 08, 2019 No. UP-5847 "On approval of the concept of development of the higher education system of the Republic of Uzbekistan until 2030", the Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan dated December 24, 2021 No. PP-60 "On additional measures to ensure academic and organizational-managerial independence of state higher educational institutions", the Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan dated December 24, 2021 No. PP-61 "On measures to provide financial independence to state higher educational institutions", the Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated January 28, 2022 No. UP-60 "On the Development Strategy of the New Uzbekistan for 2022-2026", the Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan dated June 15, 2022 No. PP-279 "On organization of admission to study in state higher educational institutions" and other regulatory legal acts related to this area..

The purpose of the study is to formulate proposals for improving the methodological foundations for the implementation of corporate governance in higher educational institutions of the Republic of Uzbekistan.

Research objectives:

to propose an improved model of corporate governance of higher education based on the principles of collective interaction, economic and financial autonomy and optimal resource distribution in the context of structural transformation and strengthening of academic competitiveness;

to identify and justify mechanisms for strengthening institutional autonomy, engaging internal and external stakeholders, and optimizing management monitoring through the use of digital tools;

to propose solutions for integrating internal communication channels and a quality control system adapted to management planning for long-term needs of the educational and labor markets, as well as to propose measures to improve the professional competence of mid-level management personnel;

to model three scenarios for the development of corporate governance (optimistic, inertial and pessimistic), justifying each model through input assumptions, key indicators and predicted qualitative and quantitative results, including coverage, financial stability and competitive positions of universities.

The object of the research is the processes of improving the methodological foundations of implementing corporate governance in higher educational institutions of the Republic of Uzbekistan, in which the top management of Westminster

¹ Speech by President Mirziyoyev Sh. M. at a meeting dedicated to priority tasks in the higher education system, June 16, 2021. https://uza.uz/uz/posts/oliy-talim-tizimidagi-ustuvor-vazifalar-belgilandi_276873

International University in Tashkent, TEAM University, Tashkent State Agrarian University and Tashkent State University of Economics took part.

The subject of the research is the forms, methods and means of improving the methodological foundations of implementing corporate governance in higher educational institutions of the Republic of Uzbekistan.

Research methods. In the process of the study, adequate theoretical (analytical-synthetic, comparative-contrastive, analogy, modeling), diagnostic (surveys, testing, observation, project methods), predictive (expert assessment, generalization of independent assessments), pedagogical experiment and mathematical methods (statistical data processing, graphical representation of results, etc.) were used.

The scientific novelty of the study is as follows:

models of management of higher educational institutions have been improved based on the principles of collective interaction and optimal distribution of resources, taking into account the transformation of levels of economic and financial autonomy, organizational structure and academic competitiveness;

approaches to organizing management processes in universities have been clarified and developed with a priority focus on strengthening institutional autonomy, involving internal and external stakeholders, and optimizing organizational monitoring procedures using digital tools;

a comprehensive mechanism for increasing the efficiency of management in higher education institutions has been proposed, including the integration of internal communication and quality monitoring systems, the involvement of higher education institutions in strategic planning processes focused on the long-term needs of the educational services market and employers, as well as the systematic development of the organizational and pedagogical potential of middle managers;

optimistic, inertial and pessimistic forecasting scenarios were developed based on the identified economic, institutional and pedagogical factors that influence the dynamics of the performance indicators of higher education institutions.

The reliability of the research results is confirmed by the practical results of a comparative-critical analysis of scientific and theoretical approaches of foreign and domestic scientific specialists and practitioners in the field of higher education management, the study and generalization of advanced foreign experience, the results of the author's research and positive assessments of specialists in this field based on scientific articles and reports on the results of reforms in the fields of higher education and the implementation of relevant practices and legislation at the level of the Senate, the Cabinet of Ministers and the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan.

Scientific and practical significance of the research results. The formation of a model of corporate management of a university with collective interaction and resource autonomy expands the theoretical foundations of management in higher education and promotes more flexible adaptation of management structures. The proposed model of corporate management can be used by ministries and universities

in the development and implementation of reforms aimed at autonomy and decentralization of management.

The development of digital monitoring mechanisms and the activation of the involvement of internal and external stakeholders strengthens the institutional autonomy of universities and opens up new approaches to the organization of management processes. Digital monitoring tools and feedback from key stakeholders ensure the transparency of management decisions and can become the basis for the implementation of virtual platforms in universities.

Integration of internal communication system, quality control and strategic planning, as well as development of middle management potential provides a qualitatively new interdisciplinary vector of development of educational management theories. Systems of internal communications, quality control and development of management will enable universities to increase efficiency, adaptability and effectiveness of management processes.

The construction of three development scenarios (optimistic, inertial, pessimistic) offers an innovative tool for strategic analysis and decision-making for university management. Scenario forecasting of development allows university management bodies (executive and supervisory) to plan and implement strategies taking into account possible changes in the external environment.

Thus, the results of the study have a comprehensive impact on the development of the theory and practice of corporate governance in the higher education system, and also create potential for further research and administrative changes.

Implementation of the research results. Based on the scientific results obtained in improving the methodology for implementing new corporate governance systems in state universities at various structural levels:

The conducted research, including a corporate governance model built with an emphasis on autonomy and collective interaction, was officially used by the Senate of the Oliy Majlis to determine the path to transition from centralized management of universities to a more autonomous approach. This allowed for expanding the capabilities of university management institutions, increasing the coverage and quality of education, activating stakeholder involvement and integration into the global educational community (accomplishment act No. 02-03/1575 dated August 08, 2023);

The digital monitoring methodology and involvement of internal and external stakeholders developed during the study formed the basis for recommendations to review the functions of supervisory bodies and increase the transparency of management processes (accomplishment act No. 02-03/1575 dated August 08, 2023);

The Ministry of Higher Education, Science and Innovation has implemented tools for internal communication, quality control and improving the competencies of middle managers. This has increased the effectiveness of strategic decision-making and the deployment of new approaches to managerial development (accomplishment act No. 03 / 01-2208 dated August 22, 2023);

The developed scenario forecasting methodology, taking into account key performance indicators, was pilot adapted in universities such as Tashkent State Agrarian University, Westminster International University in Tashkent, TEAM University. This allowed universities to understand the processes of forming corporate bodies of the university, working with the difficulties that arise at the initial stages of their formation, formulating a strategic vision and performance evaluation systems, integrating the activities of the university and external stakeholders, and the processes of forming a development strategy taking into account possible changes in the external environment (accomplishment act No. 03 / 01-2208 dated August 22, 2023);

At the Tashkent State University of Economics, the proposals for corporate governance with the involvement of external stakeholders developed in the study served as the basis for the formation of the university's strategic priorities, strengthening its image and increasing transparency (accomplishment act No. 03 / 01-2208 dated August 22, 2023).

Approval of research results. The research results were discussed at 2 international and 2 national scientific and practical conferences.

Publication of research results. On the topic of the dissertation, a total of 8 scientific articles were published in scientific journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan, including 3 in national and 5 in foreign journals.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices, its volume is 143 pages.

CONCLUSION

Based on the results of the dissertation research, the following conclusions and proposals were made:

1. The main factors influencing the acceleration of reforms in the sphere of corporate governance of universities are modern challenges and trends of economic and social nature, which are taking place globally and testify to the transition from the industrial socio-economic model to the knowledge economy. These changes, in turn, influence the requirements for expanding the coverage of higher education, the transition from centralized management systems to decentralized corporate models. The transition to the knowledge economy and the increasing demands for the availability, quality and competitiveness of education have determined the need to transition from centralized forms of university management to decentralized corporate models.

2. Methodological approaches to determining the country coverage of higher education, together with the approved strategic goals for the development of Uzbekistan until 2030, are prerequisites for the development of university autonomy. In this regard, the relevance of the main goals and objectives of the study were formulated and proven, as well as their relevance and scientific significance were

substantiated, including the development of a model of corporate governance, monitoring, communication and predictive scenarios.

3. World experience in the development and application of models of diversified corporate governance systems in higher education and their theoretical foundations, concepts, principles and models of corporate governance have similar characteristics in different countries. The main advantages and disadvantages of different models of corporate governance and their applicability in the context of higher education depend on historical factors and cultural characteristics. The key elements and stages of reforms of transition to a decentralized system of corporate governance, using the example of reforms in five southeastern countries since the late 90s of the last century, which transferred state universities from centralized systems of public administration to decentralized models of corporate governance with a higher level of autonomy in administrative, academic and financial matters, revealed similar prerequisites and methodologies with current reforms in the Republic of Uzbekistan.

4. The prerequisites for the introduction of corporate governance in the field of higher education in the Republic of Uzbekistan, reflected through the influence of macroeconomic changes and the initiated reforms on the pilot transfer of state universities to a higher level of administrative, financial and academic autonomy on changes in the management system of universities require a systematic approach and comprehensive involvement of stakeholders. The need to involve stakeholders, create institutional prerequisites for autonomy requires digital monitoring, dialogue with key participants and revision of the functions of supervisory bodies, which is confirmed by analytics and scientific novelty.

5. Analysis of structural and procedural changes showed that the current organizational structures of universities require transformation, including functional changes and changes in relations with state regulatory bodies.

6. The gradual transition of public universities to a decentralized model of corporate governance should be carried out according to an improved methodology based on international practice, adapted to the local context.

7. The typical structure of the university has been improved according to the corporate governance model in the paradigm of decentralized governance, where functions and activities for all bodies involved in the interaction processes between corporate governance bodies and external stakeholders are also presented. An improved decentralized model of corporate governance of the university has been presented, reflecting the interaction of internal and external elements.

8. To confirm the effectiveness of the proposed changes, the results of experiments on the implementation of corporate governance models are presented using examples of universities in Uzbekistan, where digital monitoring, stakeholder communication and scenario approaches have been implemented, and the results of their activities on financial, academic and management indicators are shown.

9. Standard criteria for assessing the activities of universities have been improved based on the long-term strategic goals of the state, the current regulatory

framework, as well as tasks defined by external stakeholders and indicators in accordance with the current international practice of assessing the activities of universities.

10. Theoretical and practical aspects of corporate governance in the field of higher education are defined based on the conducted studies of various models and elements of corporate governance, as well as experiences in the implementation and evaluation of the effectiveness of these models in universities abroad and in Uzbekistan.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS
I бўлим (I часть, part I)

1. Хасанов А.Н., Эволюция корпоративного управления – международный опыт // «Жамият ва бошқарув» журнали. № 2, 2015 йил. 52-61.
2. Хасанов А.Н., Наука о данных в секторе финансовых услуг // Миллий иқтисодий инновацион ривожлантиришда ахборот-коммуникация технологияларини қўллашнинг устувор йўналишлари. Республика илмий-амалий конференцияси. ТДИУ, 2017, 221-223.
3. Хасанов А.Н., Модель интегрированного подхода корпоративного управления в вузах // Олий таълим ислохотлари: ютуқлар, муаммолар, ечимлар. Республика илмий-амалий анжуман. Тошкент, 2019, 61-65.
4. Хасанов А.Н., Парадигма корпоративного управления в университетах: поиск моделей модернизации образования в Республике Узбекистан // Бюллетень науки и практики, 6(3), 2020 г., 404-415.
5. Khasanov A.N., The influence of historical and cultural factors in the transition to university autonomy // Science and innovation, 2(B3), 2023, 350-354.
6. Khasanov, A.N., University governance and tertiary enrollment: statistics, relationship and solutions// Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi “O’zbekiston Milliy Universitetining ilm-fan rivoji va jamiyat taraqqiyotida tutgan o’rni”, May 2023, 214-217.
7. Khasanov, A.N., Impact of university autonomy on curriculum and research // 4th International conference on education and languages, Westminster International University in Tashkent, May 2023, 22-26.
8. Khasanov A.N., Navigating the transition to a decentralized governance model for state universities in Uzbekistan // International journal of management and economics fundamental, 3(05), 2023, 06-14.
9. Khasanov A.N., Educational excellence and university autonomy – challenges and factors to consider // Active learning and teaching of foreign languages in Uzbekistan, education and linguistics. Volume 26, 2023, 13-17.
10. Khasanov, A.N., Transition to autonomous management of public universities in Uzbekistan—challenges and opportunities. // American journal of social sciences and humanity research, 3(03), 2023, 38-42.
11. Хасанов, А.Н., Давлат университетларининг марказлашмаган корпоратив бошқарув моделига ўтишдаги муаммолари // Евразийский журнал социальных наук, философии и культуры, 3(5), 2023, 111-116.
12. Khasanov, A.N., Components of university autonomy –expectations and factors for development // American journal of social sciences and humanity research, 3(05), 2023, 9–13.

II бўлим (II часть, part II)

1. Хасанов А.Н., Шодиев Т. Когда и как нужно внедрить корпоративное управление?// Review.uz, 28.11.2019 г. (<https://review.uz/post/kogda-i-kak-nujno->

vnedrit-korporativnoe-upravlenie?q=%D0%A5%D0%B0%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2)

2. Khasanov, A.N. Shodiev T. Improvement of the business entities management by effective use of market mechanisms // International scientific conference " O'zbekistonni rivojlantirish strategiyasi: makroiqtisodiy barqarorlik, investitsion faollik va innovatsion rivojlanish istiqbollari ", TDIU Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi, 2020, 142-147.

3. Khasanov, A., Babakhodjaeva, L. The impact of TNE on higher education transformation: Uzbekistan case study // In the evolving nature of universities, Routledge, 2023 pp. 71-88.

Автореферат «Жамият ва бошқарув» журнали таҳририятида таҳрирдан
ўтказилди («___» _____ 2025 йил).

Бичими 60x84 ¹/₁₆, «Times New Roman»
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.
Шартли босма табағи 4,5. Адади: 100. Буюртма: № _____

Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси,
100197, Тошкент, Интизор кўчаси, 68.

«АКАДЕМИЯ НОШИРЛИК МАРКАЗИ»
Давлат унитар корхонасида чоп этилди.