

УДК 37.037: 001.2

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/52/48>

**ПАРАДИГМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТАХ:  
ПОИСК МОДЕЛЕЙ МОДЕРНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ  
В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН**

©Хасанов А. Н., ORCID: 0000-0002-3802-4054, Международный Вестминстерский университет, г. Ташкент, Узбекистан, [akhasanov@wiut.uz](mailto:akhasanov@wiut.uz)

**THE PARADIGM OF CORPORATE GOVERNANCE IN UNIVERSITIES: THE GROUND  
RESEARCH FOR MODELS OF EDUCATION MODERNIZATION  
IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

©Khasanov A., ORCID: 0000-0002-3802-4054, International Westminster University, Tashkent, Uzbekistan, [akhasanov@wiut.uz](mailto:akhasanov@wiut.uz)

*Аннотация.* В статье проводится сопоставительный анализ существующих моделей корпоративного управления в развитых странах с целью нахождения для республики адаптивной модели. Рассматриваются реалии управленческой практики, стоящие цели и вызовы в Узбекистане. Далее, делается обзор современных парадигм управления вузами, в контексте использования опыта зарубежных вузов в целях возможного внедрения корпоративного управления., предлагается использование концептуального подхода на основе инсайдерской модели корпоративного управления университетом.

*Abstract.* The article provides a comparative analysis of existing corporate governance models in developed countries in order to find an adaptive model for the republic. The realities of governance practice, the goals and challenges in Uzbekistan are considered. Further, an overview of the modern paradigms of university governance is made, in the context of using the experience of foreign universities for the possible implementation of corporate governance and proposed to use a conceptual approach based on the insider model of corporate governance of the university.

*Ключевые слова:* корпоративное управление, структура, модель, эффективность управления, охват высшим образованием.

*Keywords:* corporate governance, structure, model, the effectiveness of management, coverage of higher education.

*Введение*

Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах была разработана с целью устранения системных проблем, повышения эффективности системы государственного управления с учетом современных общемировых тенденций инновационного развития [1]. В Указе Президента «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» отведен целый раздел, затрагивающий развитие сферы образования и науки путем повышения качества и эффективности деятельности высших образовательных учреждений на основе внедрения международных стандартов. В другом Указе Президента «Об утверждении концепции

административной реформы в Республике Узбекистан» обращается внимание на совершенствование правовой и институциональной базы, решении актуальных вопросов эффективности социально-экономического развития, включающих образование и развития корпоративных механизмов управления [2]. Современный Узбекистан характеризуется реализацией Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития, где большое значение уделяется развитию социальной сферы, в частности управлению системы высшего образования. В условиях динамического инновационного развития экономики выдвигаются высокие требования к подготовке специалистов, организации учебно-воспитательного процесса, методам и формам управления в сфере высшего образования. Модернизация высшего образования предполагает осуществление комплекса мероприятий, связанных с механизмом совершенствования управления. Факторы внешней среды функционирования вузов постепенно меняются, повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска, связанные растущей конкуренцией. Управление вузом в этих условиях должно быть адаптироваться к появляющимся квази-рыночным условиям.

### *Обзор теории и практики корпоративного управления*

Исследуя связь между передовой практикой и подобающим корпоративным управлением в администрировании университетами, ученые проанализировали три принципиальных подхода: «бюрократическая» концепция, «коллегиальная» концепция и «дипломатическая» концепция академического управления. Далее исследователи и практики выделили пять основных применяемых моделей корпоративного управления на уровне руководящего звена в университетах: (1) факультетская модель корпоративного управления; (2) корпоративная модель управления; (3) попечительская модель корпоративного управления; (4) инсайдерская модель корпоративного управления; и (5) амальгамная модель корпоративного управления.

Исследователи отмечают, что при моделирование новых структур корпоративного управления, следует избегать подхода создания «универсальной модели корпоративного управления» являющейся шаблоном для всех университетов. [3, 4]. С другой стороны, проблемы корпоративного управления могут быть сопоставимы в разных высших учебных заведениях. Посредством изучения лучших практик и «кейсов провалов» можно избегать повторения неудачных практик, пытаясь применить успешные концепции и ключевые факторы успеха в каждом индивидуальном университете совмещая с его уникальной культурой и ценностями.

Моделирование новых структур управления в университетах требует постоянной приверженности определению того, каким учреждение было в прошлом, чем оно является сейчас и каким оно может стать в будущем. Такое моделирование обычно должно проводиться в рамках стратегического планирования, включая подготовку заинтересованных сторон к возможным изменениям. Моделирование также должно быть всесторонне обоснованным. Каждая модель управления имеет политические последствия, которые необходимо учитывать, не становясь их пленниками [5].

### *Факультетская модель корпоративного управления университетом*

Традиционный «коллегиум» или «сообщество ученых» является сложившимся образом университета. В данной концепции необходимо взглянуть на три разных аспекта: (а) описания коллегиального руководства университета, (б) обсуждения профессионального авторитета факультета, и (в) идеалистические рекомендации того, как должен функционировать образовательный процесс. Те, кто описывает практическое управление

коллегиальным университетом, утверждают, что университет не должен быть организован подобно другим формализованным процессам, но должен позволять полное участие всех членов академического сообщества или, по крайней мере, факультета в его управлении. Такой «круглый стол» демократического учреждения существуют не во многих образовательных учреждениях, однако подобный имидж присущий университетам сохраняется в обществе. Согласно этой концепции, «сообщество ученых» будет управлять своими собственными делами, имея мало отношений с чиновниками.

#### *Корпоративная модель управления университетами*

Модель корпоративного управления сегодня широко распространена в университетах, в том числе в Австралии [6]. Концентрируясь на фискальной и управленческой ответственности тех, кто отвечает за корпоративное управление университетом, модель корпоративного управления университетом основана на модели бизнес-кейса для университетов. Эта модель также основана на подкупающем обосновании корпоративной эффективности, в ответ на критику того, что государственные университеты плохо управляются или фискально неэффективны, и на предположении, что корпоративная модель управления может исправить эти недостатки [7]. Некоторые государственные университеты структурно приблизились к корпоративной модели управления введя председателя совета директоров и меньшим советом правления или попечительским советом руководящих корпоративным управлением университетом. В советы директоров входят главный исполнительный директор, главный операционный директор и финансовый директор, как часть команды высшего руководства университетом.

В отличие от этого, некоторые ведущие университеты оспаривают любое обращение к корпоративной модели управления. Характерной чертой этого мнения является то, что Оксфордский университет отвергает «управленческий фактор» корпоративного управления. Они утверждают, что управленческое администрирование фокусируется только частичных и краткосрочных решениях корпоративного управления [8].

Основная критика корпоративной модели управления заключается в том, что она приведет к перевод образования на платные рельсы, сместив академическую самобытность в стремлении к корпоративной эффективности. Классический аргумент заключается в том, что университеты не покупают и не продают «безделушки» [9].

#### *Попечительская модель корпоративного управления университетом*

Попечительская модель корпоративного управления отличается от децентрализованного корпоративного управления, иногда называемое коллегиальным корпоративным управлением. Децентрализованное корпоративное управление основано на представительном убеждении о том, что администрированием университетами должны быть коллегиально заинтересованы те, кого затрагивает его деятельность. [10]. Попечительская модель корпоративного управления не имеет прямого отношения к представительству заинтересованных сторон в корпоративном управлении. Скорее, это относится к способу управления, в частности, к управлению через доверительные отношения между попечительским советом, который действует в интересах доверенных бенефициаров и от их имени. Попечительская модель корпоративного управления структурно сформулирована через механизм доверительных обязанностей. В сущности, попечительские советы имеют фидуциарную обязанность «с предельной добросовестностью» оправдывать доверие бенефициаров этого траста [11].

#### *Инсайдерская модель корпоративного управления*

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 [12]. Инсайдерская модель является примером совместного управления [13]. В отличие от управления факультетом, оно наделяет правом администрирования нескольких представителей, не ограничиваясь академическим составом. В отличие от корпоративного управления, инсайдерская модель управления рассматривает органы управления как широкопредставительные, в отличие от профессиональных и бизнес-ориентированных советов. Мандат заинтересованных сторон выходит за рамки эффективного управления и фискальной ответственности советов по корпоративному управлению.

В наиболее широком смысле инсайдерская модель управления обеспечивает широкое участие внутренних и внешних заинтересованных сторон в процессе принятия решений, помимо назначения представителей ряда групп заинтересованных сторон [14]. Типичным примером активной инсайдерской модели управления является представительство в советах университетов общественных групп, которые, хотя и не связаны формально с университетом, отражают экологические, этнические, гендерные и другие общественные интересы, которые особенно актуальны для университета в то время [15].

Проблема инсайдерской модели управления заключается в определении того, какие заинтересованные стороны должны быть представлены в руководящих органах, способе их представительства и степени их полномочий. Часто инсайдерская модель управления превращается в неэффективную «дискуссионную лавку», в которой заинтересованные стороны ложно предполагают, что они несут ответственность перед учредительными интересами, которые их избрали или выдвинули, а не перед университетом в целом.

Несмотря на эти недостатки, в государственных университетах, как правило, используется некоторая форма инсайдерской модели управления, особенно если они назначают или избирают членов академического персонала, студентов или представителей правительства в свои советы. Тем не менее, они значительно расходятся в составе этих советов, а также в полномочиях, предоставляемых разнородным заинтересованным сторонам.

#### *Амальгамная модель корпоративного управления*

Амальгамные модели управления университетами включают некоторую комбинацию факультетской модели управления, модели корпоративного управления, попечительской модели управления и инсайдерской модели [16]. Типичным примером амальгамной модели является заявление об ответственности правления.

Модель амальгамы обычно включает в себя готовность экспериментировать с инновациями в управлении университетами, например, путем проведения широких консультаций по решениям, касающимся общественных интересов, от справедливости в допущениях до защиты окружающей среды.

Преимущество амальгамной модели управления заключается в том, что она способна объединить сильные стороны различных моделей управления в соответствии с конкретными потребностями университета.

Анализ показывает, 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. В конечном счете, каждая модель управления эффективна только для тех, кто ее создает, и для тех, кто упорядочивает свою жизнь в свете этого. Необходимо понимать, что вы можете найти схожие элементы корпоративных моделей в различных университетах,

однако не бывает двух одинаковых идентичных моделей. Каждая модель является органичным отображением культуры и ценностей университета, которые влияют на баланс парадигм, лежащих в основе всей организации. Все это в итоге складывается в уникальный набор «пикселей» отображающих в картине внешний и внутренний образ каждого университета.

#### *Результаты исследования*

Из существующих на сегодняшний день большого спектра корпоративных моделей в университетах по всему миру, можно найти во многих из них отражения элементов немецкой либо англо-американских структур. Необходимо понимать, что невозможно просто выбрать модель и применить ее к какой-то определенной стране. Процесс подбора системы и моделей является динамичным: структура корпоративного управления в каждой стране развивается в ответ на специфические для страны факторы и условия. В свою очередь динамика изменения социальной реальности обуславливает тенденции развития всех сфер жизнедеятельности человека при ведущей роли интеллектуального труда, что несомненно повышает значение образования, как важнейшего фактора формирования нового качества социума. В свою очередь, развитие образовательной сферы в значительной степени определяется эффективностью управления всеми ее звеньями. Корпоративное управление позволит более эффективное управление информацией и быстрое реагирование на изменения во внешней среде. Однако ключевые ориентиры модернизации сферы образования не меняются и направлены на повышение доступности, качества и эффективности образования. Для Республики Узбекистан, современный этап модернизации образования отличается несомненной спецификой как на уровне текущих процессов, так и в акцентах, предоставляемых в настоящее время на уровне целевых ориентиров и планов деятельности по продолжению преобразований. Внедрение корпоративного управления в высших образовательных заведениях направлены, в том числе направлены на сбалансированное решение этих три составных частей образования, которые характеризуют очень сложное взаимодействие, напоминающую временами борьбу.



*Концепция Стратегии развития Республики Узбекистан 2035[17]*

Для Узбекистана, с его бурно растущей экономикой и населением на сегодняшний день существует вызов с охватом населения высшим образованием. В данном контексте баланс первоначально будет сдвигаться в сторону охвата высшим образованием, что мы и

наблюдаем по происходящим реформам и целям ставящимся руководством страны. Следующий элемент в приоритетности является эффективность, ввиду ограниченности ресурсов для достижения амбициозных планов в следующее десятилетие утроить покрытие высшим образованием. Соответственно качество будет все еще в приоритете, однако только после первых двух задач.



*Концепция Стратегии развития Республики Узбекистан 2035[17]*

В Узбекистане, как в стране с переходной экономикой, продолжается активное формирование необходимой законодательной базы для улучшения и дальнейшего развития функционирования акционерных обществ. Государство придаёт серьёзное значение развитию предприятий с более прозрачной деятельностью и возможностями входа в акционеры внешнего капитала.

Изучение существующих организационных структур университетов в Узбекистане, показывают, 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.

Схема №2 — Типовая структура в Университетах Республики Узбекистан (включающая Учёный совет)

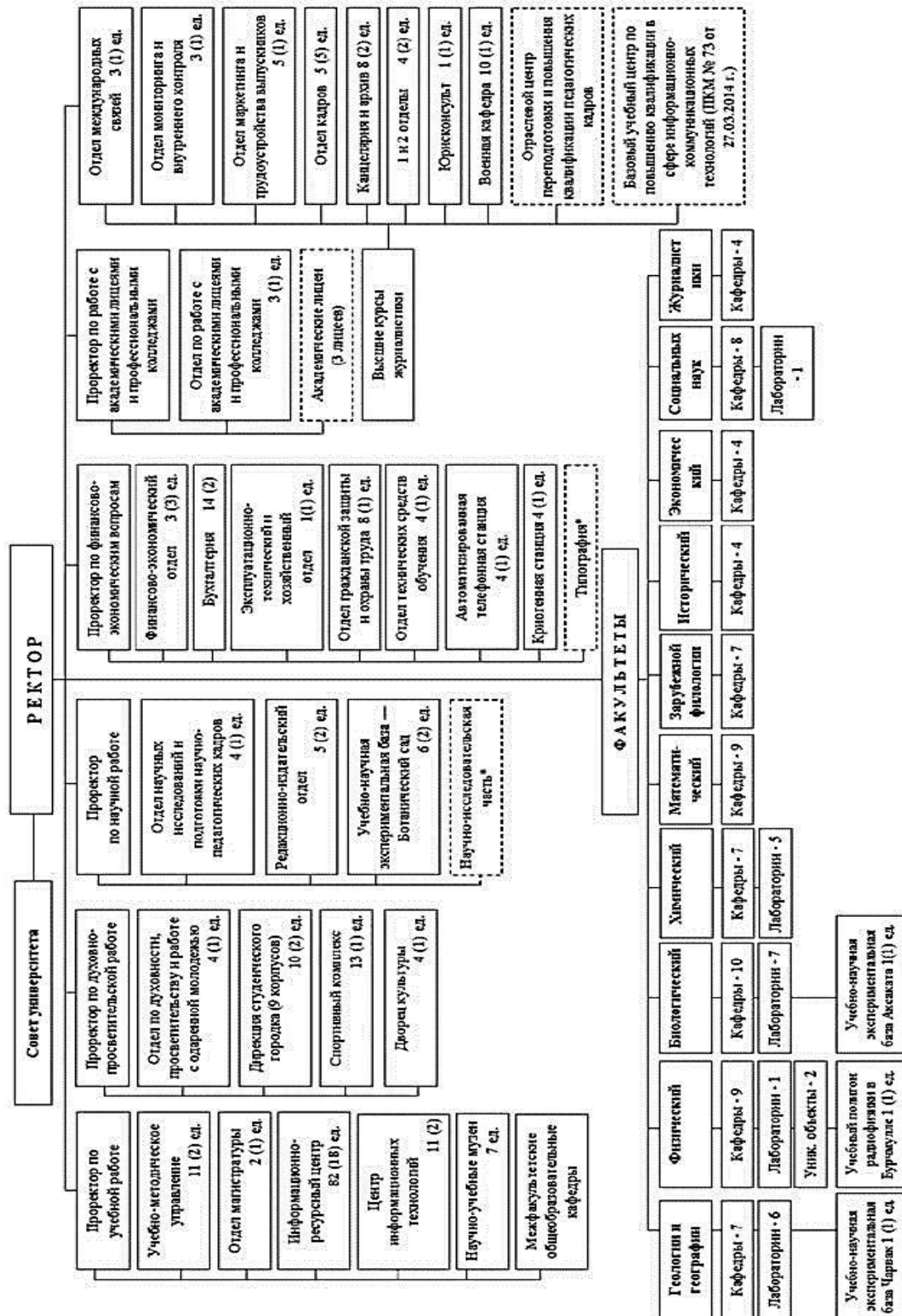
В изученных структурах есть университеты, включающие только Учёные советы, как высший орган правления ВУЗа (Схема №2). Здесь нужно отметить, что Совет Университета и Ректор являются высшим управленческим звеном.

Четвертый вид организационной структуры в существующий в университетах Узбекистана, вместе с Ученым советом и Ректором, также существует Исполнительный совет.

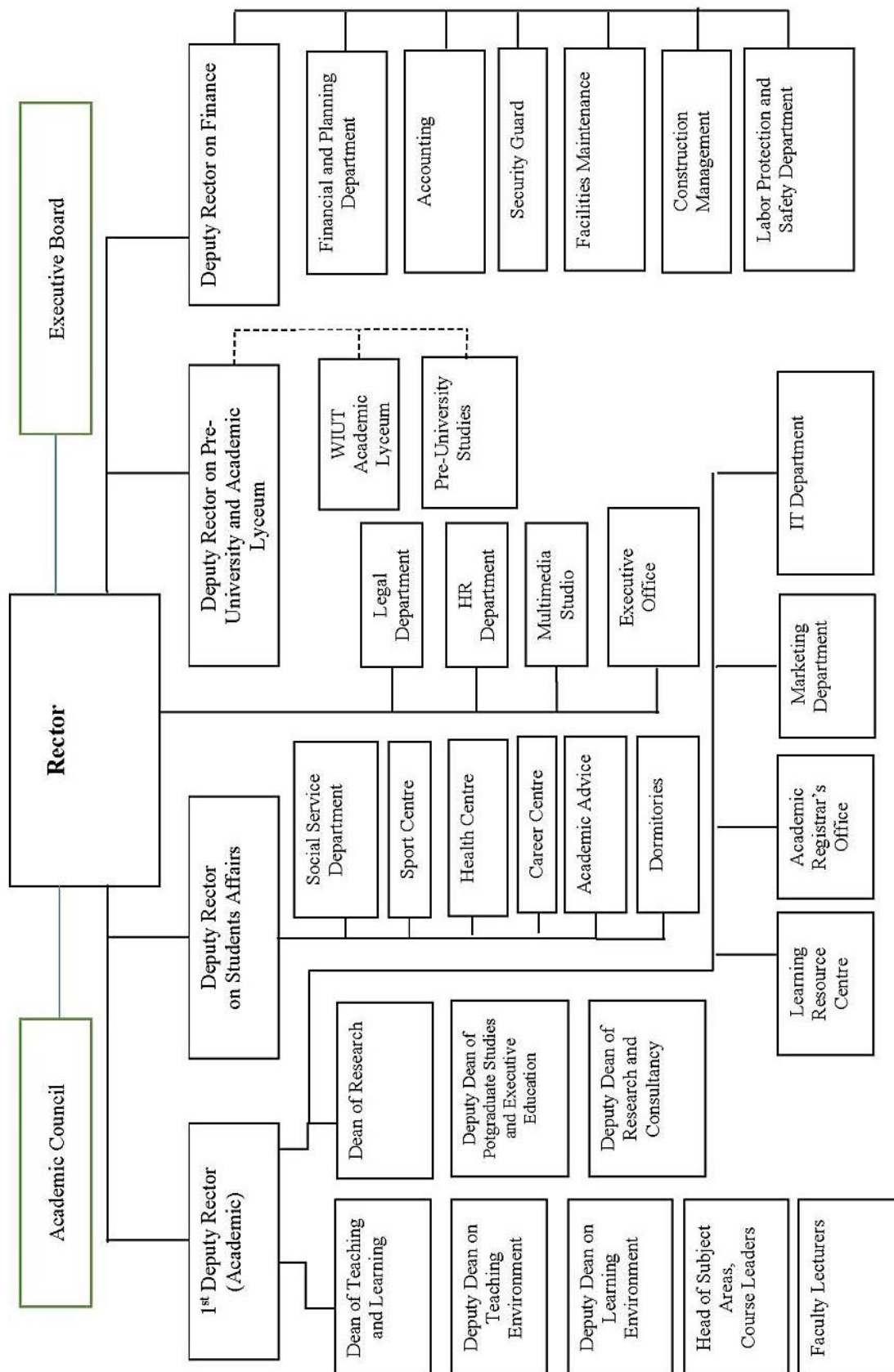
Типовая структура в Университетах Республики Узбекистан (включающая Учёный совет и Исполнительный совет)

Существующая организационная структура управления университетов в Узбекистане на первый взгляд содержит необходимые элементы для сбалансированного корпоративного управления. Однако стоит обратить внимание на уровни правления в представленных образцах организационных структур изученных Университетов. Согласно ним, доминируют организационные корпоративные структуры, в которых ректора находятся на одном уровне с Наблюдательными и Попечительскими советами. Это же относится и найденным организационным структурам, в которых высшими органами правления университетом являются Учёный и Исполнительные советы.

В настоящее время, Учёный совет являясь высшим внутренним коллегиальным советом, отвечающим за все значимые внутренние институциональные решения, основываясь на директивы сверху, изменения макро и микроуровня, принимает стратегические решения для университета. Исполнительный совет занимается краткосрочным планированием до одного года и исполнением и принятых выше, а также спущенных директив извне, если таковые не затрагивают коренных изменений в политике университета.



# Westminster International University in Tashkent - Organizational structure



Также нужно отметить, что Попечительские и Наблюдательные советы, больше фигурируют как формально-номинальные органы правления университетом. Об этом говорит тот факт, что такую функцию как назначения Ректоров, которая в корпоративных и бизнес моделях является первостепенной функцией Попечительских и Наблюдательных советов, в Узбекистане происходит с представления Министерства Высшего и Среднего Специального Образования Республики Узбекистан и утверждения Президентом страны. Попечительские, Наблюдательные и Ученые советы никак не учувствуют в данном процессе.

Ректор в практике, обладает высшим правом и голосом в университет, часто затмеваящим все остальные коллегиальные органы. Это объясняется, тем, что назначение и снятие ректоров, постановка основных целей и задач перед ректорами происходит на уровне министерства и выше. Соответственно последующая отчётность и получение оценки за проделанную работу, ректора получают исключительно от вышестоящих государственных органов, но никак не от структурных советов.

Данный факт показывает причину неразвитости институциональных органов правления и администрирования внутри корпоративных организационных структур университетов в Узбекистане. В процессе поиска и изучения практики правления, не было найдено ни одного документа, протокола, решения или постановления высших коллегиальных советов университета, указывающих на принципы, ценности, стратегию направления и развития на будущие периоды. Возможно, в Узбекистане не существует практики в государственных университетах опубликования в открытом доступе подобных документов, однако проведенные интервью с коллегами, много лет работающими в государственных университетах, также показал тот факт, что никто не встречал на практике подобных внутренних нормативных актов. Вместо этого в государственных университетах, как на сайтах, так и при изучении внутренних документов, можно найти библиотеки Указов, постановлений Президента страны и Постановления Кабинета министров Узбекистана, декларирующих возлагаемые на университет цели, задачи и ожидания. Вышесказанное говорит о том факте, что функции правления государственными университетами, сконцентрированы на уровне внешних управляющих организаций, таких как Аппарат Президента Республики Узбекистан и Кабинета Министров Республики Узбекистан. Далее по иерархии исполнения, идет Министерство Высшего и Среднего Специального Образования Республики Узбекистан спускающее на ректоров определяемые государством цели и задачи, как краткосрочного, так и средние и долгосрочного периода. В университетах главным исполнительным органом является Учёный совет наравне с Ректором.

### *Заключение*

Не существует единой парадигмы, формы, модели и структуры корпоративного управления для всех организаций. Корпоративное управление как скелет любого институционального заведения отражает те задачи, которые на него были ранее возложены либо ожидаются в перспективе. Корпоративное управления следует рассматривать в динамичном контексте, принимая во внимание, что оно должно периодически трансформироваться во все новые и новые формы, исходя из внешних изменений и внутренних трансформаций. Чем быстрее внешние изменения, тем более гибкий подход необходим в контексте трансформации и моделей корпоративного управления. В каждом случае корпоративное управление организации – это поиск баланса между тремя основополагающими столпами – доступность, качество и эффективность.

Исходя из проведенного анализа внешних и внутренних условий и вызовов Республики Узбекистан мы склонны считать, что на нынешнем этапе развития Республики Узбекистан и

в частности задач стоящих перед вузами управления англо-американская структура корпоративного управления с модификацией инсайдерской модели больше будут способствовать выполнению поставленных задач по интенсивной трансформации и росту охвата населения высшим образованием в следующие 15 лет. Данные выводы основываются на, с одной стороны исторически существующих подходах в управлении, когда в государственных университетах сильна власть ректоров на основании возложенных на них задачах руководством страны транслируемая через Министерство Высшего и Среднего Специального Образования Республики Узбекистан и с другой стороны необходимостью его перехода на более коллегиальные методы управления с вовлечением репрезентативного корпоративного управления

Хотелось бы подчеркнуть, что предлагаемая модель не вносится как единственно правильная для всех государственных вузов, тогда как концептуальная структура, на базе которой каждый отдельный вуз должен адаптировать под особенности своего расположения в специфичном регионе, имеющейся структуре, особенности и специфике направления вуза, а также учитывая фазу своего развития, имеющиеся вызовы внутренней и внешней среды и в обязательном порядке исходя из имеющихся финансовых и экономических возможностей. И самое главное, вне зависимости от баланса и времени, от образовательного учреждения ожидается следование первоначальной миссии заведения: широкий охват обучением молодежи для обеспечения приумножения социальных ценностей общества с учетом традиций и национального менталитета.

*Список литературы:*

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 г №УП-4947 «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» // Сборник законодательства Республики Узбекистан, 2017, №6, ст. 70.
2. Указ Президента Республики Узбекистан «Об утверждении концепции административной реформы в Республике Узбекистан». 08.09.2017.
3. Young I. University Governance There is more than one model // Business/Higher Education Round Table (BHERT) University, Governance Symposium Sydney. 2004. Vol. 18..
4. Edwards M. Governments and Communities—Where do Academics fit in //Governance and communities in Partnership, conference. 2006.
5. Gallagher M. Modern university governance: A national perspective // The idea of a university. 2001. Vol. 49.
6. University of South Australia (UNISA) University Governance. 2003.
7. Mingle J. R. Higher Education's Future in the 'Corporatized' Economy. Occasional Paper No. 44, Association of Governing Boards of Universities and Colleges. Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges. 2000/
8. The Guardian Stemming the Tide. 2006.
9. Washburn J. University, Inc.: The corporate corruption of higher education. Basic Books, 2008.
10. Swansson J. A., Mow K. E., Bartos S. Good university governance in Australia // Proceedings of 2005 Forum of the Australasian Association for Institutional Research. 2005. P. 98-109.
11. Jackson J., Cowley J. Blinking dons or donning blinkers: fiduciary and common law obligations of members of governing boards of Australian universities // S. Cross UL Rev. 2002. Vol. 6. P. 8.

12. Longin T. C. Institutional governance: A call for collaborative decision-making in American higher education // *A new academic compact*. 2002. P. 211-221.
13. Unsworth J. *Our Cultural Commonwealth: the report of the American Council of learned societies commission on cyberinfrastructure for the humanities and social sciences*. ACLS: New York, 2006. <http://hdl.handle.net/2142/189>
14. Currie J. What makes shared governance work? An Australian perspective // *Academe*. 2005. Vol. 91. №3. P. 20-23.
15. Trakman L. Modelling university governance // *Higher Education Quarterly*. 2008. Vol. 62. №1-2. P. 63-83. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x>
16. Birnbaum R. *Faculty in governance: The role of senates and joint committees in academic decision making*. Jossey-Bass Inc Pub. 1991. №75.
17. Концепция Стратегии развития Республики Узбекистан «Узбекистан 2035» <http://uzbekistan2035.uz/uzbekistan-2035/>

#### References:

1. Ukaz Prezidenta Respubliki Uzbekistan ot 7 fevralya 2017 g №UP-4947 «O strategii deistvii po dal'neishemu razvitiyu Respubliki Uzbekistan» // *Sbornik zakonodatel'stva Respubliki Uzbekistan*, 2017, №6, st. 70.
2. Ukaz Prezidenta Respubliki Uzbekistan «Ob utverzhdenii kontseptsii administrativnoi reformy v Respublike Uzbekistan». 08.09.2017.
3. Young, I. (2004, November). University Governance There is more than one model. In *Business/Higher Education Round Table (BHERT) University, Governance Symposium Sydney* (Vol. 18).
4. Edwards, M. (2006, September). Governments and Communities—Where do Academics fit in. In *Governance and communities in Partnership, conference*.
5. Gallagher, M. (2001). Modern university governance: A national perspective. *The idea of a university*, 49.
6. University of South Australia (UNISA) (2003) *University Governance*.
7. Mingle, J. R. (2000) Higher Education's Future in the 'Corporatized' Economy. *Occasional Paper No. 44, Association of Governing Boards of Universities and Colleges*. Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
8. The Guardian (2006) *Stemming the Tide*.
9. Washburn, J. (2008). *University, Inc.: The corporate corruption of higher education*. Basic Books.
10. Swansson, J. A., Mow, K. E., & Bartos, S. (2005, October). Good university governance in Australia. In *Proceedings of 2005 Forum of the Australasian Association for Institutional Research* (pp. 98-109).
11. Jackson, J., & Cowley, J. (2002). Blinking dons or donning blinkers: fiduciary and common law obligations of members of governing boards of Australian universities. *S. Cross UL Rev.*, 6, 8.
12. Longin, T. C. (2002). Institutional governance: A call for collaborative decision-making in American higher education. *A new academic compact*, 211-221.
13. Unsworth, J. (2006). *Our Cultural Commonwealth: the report of the American Council of learned societies commission on cyberinfrastructure for the humanities and social sciences*. ACLS: New York. <http://hdl.handle.net/2142/189>
14. Currie, J. (2005). What makes shared governance work? An Australian perspective. *Academe*, 91(3), 20-23.

15. Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x>

16. Birnbaum, R. (1991). *Faculty in governance: The role of senates and joint committees in academic decision making* (No. 75). Jossey-Bass Inc Pub.

17. Kontsepsiya Strategii razvitiya Respubliki Uzbekistan "Uzbekistan 2035" <http://uzbekistan2035.uz/uzbekistan-2035/>

Работа поступила  
в редакцию 10.02.2020 г.

Принята к публикации  
14.02.2020 г.

---

*Ссылка для цитирования:*

Хасанов А. Н. Парадигма корпоративного управления в университетах: поиск моделей модернизации образования в Республике Узбекистан // Бюллетень науки и практики. 2020. Т. 6. №3. С. 404-415. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/52/48>

*Cite as (APA):*

Khasanov, A. (2020). The Paradigm of Corporate Governance in Universities: The Ground Research for Models of Education Modernization in the Republic of Uzbekistan. *Bulletin of Science and Practice*, 6(3), 404-415. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/52/48> (in Russian).