

*Ключевые слова:* система высшего образования, проблемы системы образования, инновационные тенденции, зарубежный опыт.

#### АВТОРЛАР ТУРАЛЫ

**Жанбырбаева Ардак Нуржауовна** – PhD докторы, ассистент профессор, Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы, e-mail: [ardak.zhanbyrbaeva@narхоз.kz](mailto:ardak.zhanbyrbaeva@narхоз.kz)

**Кузембекова Роза Абдымұталиповна** – аға оқытушы, Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы, e-mail: [roza.kuzembekova@narхоз.kz](mailto:roza.kuzembekova@narхоз.kz)

**Байтенова Лаура Маратқызы** – экономика ғылымдарының докторы, профессор, Ғұмарбек Даукеев атындағы Алматы Энергетика және Байланыс Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы, e-mail: [baytenova.laura@bk.ru](mailto:baytenova.laura@bk.ru)\*

МРНТИ 06.61.33

JEL Classification: I25, R10

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-2-68-82>

#### РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТОВ В РАЗВИТИИ РЕГИОНОВ

**З. Т. Абдукаримова<sup>1</sup>, С. Мұхамеджанұлы<sup>2\*</sup>, Ш. У. Ниязбекова<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Таразский региональный университет имени М. Х. Дулати, Тараз, Республика Казахстан

<sup>2</sup>Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан

<sup>3</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

---

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются правовые и организационные вопросы роли университетов в развитии регионов.

*Цель исследования* – определить модели сотрудничества университетов в развитии регионов.

*Методология.* В ходе исследования были использованы логические и формально-правовые методы анализа отдельных нормативных правовых актов Республики Казахстан. Изучено законодательство Республики Казахстан, регламентирующее вопросы стратегического планирования, собственности университетов как юридических лиц, миссий университетов и достижения заявленных целей, организационно-правовая форма университетов, органы корпоративного управления, требований, предъявляемых к членам совета директоров университетов.

Наряду с этим настоящее исследование опирается на международные публикации сфере проектного менеджмента высшего образования, места стратегии развития в достижении целей устойчивого развития.

*Оригинальность / ценность исследования.* Исследование построено на анализе лучших университетов Казахстана по результатам рейтингов IQAA-2021, поскольку именно эти университеты показали хорошую практику взаимодействия с регионами. Наряду с этим были установлены слабые и сильные стороны такого взаимодействия для определения дальнейшего пути развития.

*Результаты исследования.* Проведенное исследование показало, что казахстанские вузы в своем большинстве не совсем ясно понимают роль университетов в развитии регионов и выполнении социальной функции. Недостаточно ясное понимание возложенной на университет обществом функции приводит к тому, что университеты не видят ключевых приоритетов в таком сотрудничестве. В ходе

исследования были сделаны выводы и выработаны рекомендации, важные для дальнейших усилий в этом направлении. Университеты должны рассматривать такое взаимодействие как важное, стратегическое направление своей работы и развивать сложившиеся практики.

*Ключевые слова:* университет, стратегия, миссия, развитие регионов, проектный менеджмент, социальная функция университетов.

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время проводится много исследований, где выявляются вопросы, связанные с местом высшего образования в обществе. Это исследование «Уроки «Стресс-Теста» вузы в условиях пандемии и после нее», сделанный Институтом образования – одним из ключевых научно-образовательных подразделений Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» Российской Федерации [1]; Казахстанское исследование «Устойчивость университетов в отношении модели финансирования системы высшего образования в Республике Казахстан в условиях переходного периода» [2]; Исследование Министерства образования Казахстана по реализации принципов Болонского процесса в Казахстане [3]; Исследование «Высшее образование в Казахстане 2017» [4] и др.

Революционные изменения технологий, основанные на конкуренции ведущих стран мира за высочайший уровень интеллектуальных ресурсов, становятся главными факторами, которые определяют экономику, политическое и общественное развитие XXI века. Страны мира понимают, что высшее образование имеет определяющее значение для успешного развития любой страны и практика это подтверждает. Например, страны, которые взяли фокус на развитие инноваций и развитие исследовательских университетов обеспечили устойчивое экономическое развитие страны и региона. Примером служат показатели рейтинга IMD, когда высшее образование отвечает потребностям экономики и по результатам 2019 года в топ стран-лидеров вошли Сингапур, САР Гонконг, США, Швейцария, ОАЭ [5]. Казахстан занимает 44 позицию среди 60 стран мира [5]. При этом наблюдения показали, что во всех указанных странах законодательно установлены нормы о третьей функции университетов – влиянии на устойчивое развитие регионов. Яркий тому пример финский Акт об университетах 2004 года, согласно которому «университеты – не только социальные институты, но субъекты социального взаимодействия и равноправные участники регионального развития, определяющие наряду с властью и бизнесом региональную повестку дня и стратегии регионального развития» [6].

При этом во всех указанных странах поддержка университетов оказывалась со стороны национальных правительств. Часть затрат на себя брал частный сектор. Сотрудничество университетов с правительством или местными регионами носило форму двустороннего и выливалось в различные программы поддержки для бизнеса через создание различных центров инноваций, проектных офисов, которые функционируют на базе университетов, включение инфраструктуры вузов в городскую среду, развития неформальных контактов и коммуникаций с местным сообществом, разработки конкретных задач для развития.

На сегодняшний день перед университетами стоит множество вызовов. Это вопросы глобализации, кризис вследствие пандемии коронавируса, демографические и экологические проблемы. Выделение среди прочих вопросов роли университетов в развитии регионов представляется важным, поскольку университеты сейчас занимают огромное место в ее инфраструктуре, влияют на развитие трудовых ресурсов, внедрении инноваций, формировании нового поколения людей.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

На сегодняшний день лучшие университеты мира расположены в США, часть в Великобритании и Европе. Быстрый скачок в развитии получили университеты в Азии. Однако и у казахстанских университетов появилась возможность заявить о себе. В 2018 году правительством Казахстана принят «Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года» в котором образованию уделено особое место. При разработке Стратегического плана до 2025 года изучены более 100 глобальных мега трендов и выработаны сценарии глобального развития. При этом большое внимание уделяется «экономике знаний», к кадрам предъявляются новые требования и умение выполнять сложные задачи. Ставится

задача готовить специалистов к профессиям, которых еще нет на рынке, смещается акцент в сторону развития универсальных «навыков XXI века»: умения критически мыслить, обращаться с крупными массивами данных, эффективно работать в команде, быстро адаптироваться к изменениям и др. [7].

В Глобальном индексе конкурентоспособности 2021 года Казахстан расположился на 55 месте. Первые пять мест в рейтинге 2021 года заняли: Сингапур, США, Гонконг, Нидерланды, Швейцария и Япония [5]. По индексу человеческого развития (United Nations Development Programme: Human Development Index 2021) Казахстан занимает 51 место.

В рейтинге стран мира по индексу уровня образования United Nations Development Programme: Education Index 2020 Казахстан занимает 35 место [8].

Высшую школу Казахстана на сегодняшний день представляют 131 вуз, где обучается – 646 398 чел. Из них обучается по госзаказу – 200 642 чел. Численность ППС составляет – 38 470 чел. Процент острепенности – 48,4 % [9].

За последние годы принято множество программ, которые в той или иной степени регламентируют вопросы сотрудничества регионов и университетов. Базовыми являются: Стратегия «Казахстан-2050»; Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года; Государственная программа развития образования Республики Казахстан до 2025 года; Государственная программа индустриально-инновационного развития на 2020-2025 годы; Госпрограмма «Цифровой Казахстан» на 2018-2022 годы; Госпрограмма развития АПК на 2017-2021 годы; Госпрограмма развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы «Енбек»; Госпрограмма функционирования языков на 2020-2024 годы; Коммюнике министров образования Болонского процесса 2015, 2018 годы; Проект ОЭСР: Образование 2030; рекомендации ОЭСР; Программная статья Первого Президента Республики Казахстан Н. А. Назарбаева «Рухани жаңғыру» и «Семь граней Великой степи»; Закон Республики Казахстан «О статусе педагога»; Государственная программа развития регионов на 2020-2025 годы; Государственная программа «Цифровой Казахстан».

Принятая в 2019 году Государственная программа развития образования и науки Республики Казахстан на 2020-2025 годы поставила задачу конкретизировать и ориентировать новые образовательные программы на формирование гибких и профессиональных навыков (soft skills, hard skills), необходимых сегодня. Наряду с этим, поставлена задача актуализировать Национальную рамку квалификаций высшего образования в соответствии с рамкой квалификаций Европейского пространства высшего образования, направленной на признание казахстанских академических степеней и квалификаций в ЕПВО [10].

Для реализации программных целей, установленных правительством Казахстана в своем исследовании, мы решили обратить внимание на миссии университетов как основных посылов, определяющих общее направление развития университета, в котором формируются как цели долгосрочного характера, так и ценности и то, каким университет видит себя в будущем. Для анализа мы взяли миссии 5 университетов, которые стоят первыми в рейтинге IQAA-2020 Казахстана. При этом анализ показал, что позиции этих университетов достаточно стабильны и не меняются последние несколько лет. Эти университеты более гибкие к переменам, они быстрее осознали, что должны сотрудничать с местным сообществом, должны отвечать на запросы со стороны правительства (см. Таблицы 1-5).

Таблица 1 – Национальный (генеральный) рейтинг лучших многопрофильных вузов Казахстана 2018 год

№	Наименование вузов	Итоговые результаты, весовые проценты (вес. %)
1	Казахский национальный университет имени аль-Фараби	99,97
2	Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева	93,68
3	Южно-Казахстанский государственный университет имени М. О. Ауэзова	60,17
4	Карагандинский государственный университет имени академика Е. А. Букетова	60,17
5	Павлодарский государственный университет имени С. Торайгырова	50,81
Примечание – источник [9]		

Таблица 2 – Национальный рейтинг лучших многопрофильных вузов Казахстана 2019 год

№	Наименование вузов	Итоговые результаты, весовые проценты (вес. %)
1	Казахский национальный университет имени аль-Фараби	99,72
2	Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева	84,72
3	Карагандинский государственный университет имени академика Е. А. Букетова	53,89
4	Южно-Казахстанский государственный университет имени М. О. Ауэзова	53,89
5	Павлодарский государственный университет имени С. Торайгырова	48,76
Примечание – источник [9]		

Таблица 3 – Национальный рейтинг лучших многопрофильных вузов Казахстана 2020 год

№	Наименование вузов	Итоговые результаты, весовые проценты (вес. %)
1	Казахский национальный университет имени аль-Фараби	98,71
2	Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева	82,75
3	Южно-Казахстанский государственный университет имени М. О. Ауэзова	65,58
4	Карагандинский государственный университет имени академика Е. А. Букетова	65,29
5	Павлодарский государственный университет имени С. Торайгырова	64,07
Примечание – источник [9]		

Таблица 4 – Национальный (генеральный) рейтинг лучших многопрофильных вузов Казахстана 2021 год

№	Наименование вузов	Итоговые результаты, весовые проценты (вес. %)
1	Казахский национальный университет имени аль-Фараби	99,58
2	Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева	89,92
3	Южно-Казахстанский государственный университет имени М. О. Ауэзова	62,99
4	Карагандинский государственный университет имени академика Е. А. Букетова	62,57
5	Павлодарский государственный университет имени С. Торайгырова	59,90
Примечание – источник [9]		

В то же время мы решили сделать сравнительный анализ миссий казахстанских вузов с миссиями мировых лидеров по данным рейтинга WURankings 2021, для того чтобы выяснить заложен ли посыл взаимодействия регионов с университетами в их миссиях?

По данным Times Higher Education: THE World University Rankings 2021 лучшие 10 позиций в рейтинге заняли Оксфордский университет, Стэнфордский университет, Гарвардский университет, Калифорнийский технологический институт, Массачусетский технологический институт, Кембриджский университет, Калифорнийский университет в Беркли, Йельский университет, Принстонский университет, Чикагский университет. Из первых 10 университетов 8 из США и 2 из Великобритании [16].

Оксфордский университет миссией ставит «Подготовку элиты для управления страной»; Массачусетский технологический институт Миссия MIT состоит в «продвижении знаний и обучения студентов в области науки, техники и других областях науки, которые будут наилучшим образом служить обществу и миру в XXI веке»; Кембриджский университет устанавливает «Вклад в общество через образование. Обучение и исследования на самом высоком международном уровне и передовом опыте»; Йельский университет «Создать, сохранять и распространять знания».

Анализ миссий казахстанских вузов и мировых лидеров по данным World University Rankings 2021 сформулировали следующие наблюдения:



Таблица 5 – Миссии топ-5 многопрофильных вузов Казахстана 2021 года

Миссия КазНУ	Миссия ЕНУ Л. Гумилева	Миссия ЮКТУ М. Ауезова	Миссия КарГУ Е. Букетова	Миссия ПГУ С. Торайгырова
Формирование кадрового потенциала – конкурентоспособных и востребованных специалистов на национальном и международном рынках труда, достижение качественно нового эффекта в формировании граждан страны и мира, и в устойчивом развитии общества путем передачи и приумножения знаний.	Быть ведущим научным и образовательным центром евразийского региона, обеспечивающим проведение исследований и получение передовых знаний, подготовку кадров для развития приоритетных отраслей экономики, несущим ответственность перед государством и обществом за результаты своей деятельности.	Формирование интеллектуальной элиты страны на основе генерирования новых знаний и трансформации вуза в предпринимательский университет.	Сохранение регионального лидерства в сфере многопрофильного классического образования посредством реализации современных стандартов качества, многоуровневой модели непрерывного обучения, научных исследований, подготовки конкурентоспособных специалистов новой формации, обладающих фундаментальными знаниями, инновационными подходами, исследовательскими навыками для осуществления научной, педагогической, профессионально-практической деятельности	Созидание конкурентоспособного общества через генерацию знаний и подготовку лидеров, готовых к глобальным и региональным вызовам.
Примечание – составлено авторами на основе источников [11-15]				

Для казахстанских миссий характерно, что образование выступает как услуга. Главным посылом миссий является подготовка кадров для мировой и региональной экономики, они берут на себя миссию представлять общество в целом или региональные сообщества. В миссиях установлены общие ориентиры развития университета, рассчитанные на долгосрочный характер, университеты не нацелены на высокие рейтинги в мире, делают акцент на настоящих приоритетах работы вуза. Сотрудничество университетов и регионов носит абстрактный характер. Университеты ориентируют свою деятельность в рамках национальных образовательных систем.

В миссиях европейских и американских университетов упор делается на создание и распространение знаний, и образование выступает как вклад в общество через развитие науки. Миссии сформулированы на философском и ценностном уровнях. Университеты в своих миссиях не ограничиваются рамками регионов и ставят более амбициозные задачи.

Наряду с этим наблюдения показали, что миссии казахстанских вузов пока еще стоят на стадии формирования и меняются. При этом на переформатирование миссий влияют глобальные вызовы, цифровизация, социальные изменения и др. Миссии же американских и европейских университетов более устойчивы.

В 2018 году Министерство образования унифицировало поход к Программе развития университетов. Согласно этим правилам Структура состоит из следующих разделов: 1. Введение (краткая аннотация, паспорт Программы развития организации высшего и послевузовского образования); 2. Описание перспектив организации высшего и послевузовского образования с учетом текущего состояния и долгосрочных целей; 3. Блок аналитического и прогностического обоснования Программы куда входит: 1) анализ состояния деятельности организации высшего и (или) послевузовского образования, ключевых проблем и их причин; 2) оценка инновационного потенциала коллектива; 3) прогноз тенденций изменения рынка труда на потребности в кадрах. 4. Видение Программы; 5. Миссия Программы; 6. Стратегический блок Программы в организации высшего и (или) послевузовского образования: 1) место и роль в системе высшего и послевузовского образования Казахстана; 2) академическая политика; 3) развитие инновационного потенциала и его достижение; 4) коммерциализация научно-технических разработок; 7. Пути достижения поставленной цели Программы; 8. Описание ожидаемых результатов

реализации Программы; 9. Информация о ходе реализации Программы с разбивкой по годам с указанием целевых индикаторов Программы согласно к Структуре [17].

Наблюдения показали, что администрирование структуры программы (Стратегии развития) университетов со стороны Министерства образования и науки Республики Казахстан на данный момент правильный шаг, поскольку университеты и министерство апробировали предыдущие подходы к структуре стратегии развития и пришли к выводу о необходимости изменения данной структуры и передаче большей свободы вузам как в структуре, так и содержании программ развития, определив при этом новый перечень актуальных задач. Наряду с этим такое администрирование структуры программы обеспечивает министерство аналитической информацией по показателям устойчивости.

11 октября 2019 года вышло Постановление Правительства № 752 «О некоторых вопросах высших учебных заведений Министерства образования и науки Республики Казахстан» согласно которому 25 вузов перешли из правовой формы республиканское государственное предприятие на праве хозяйственного ведения (РГП на ПХВ) путем преобразования в некоммерческое акционерное общество (НАО). Из них путем слияния и преобразования два университета получили статус регионального университета. Это Таразский государственный университет и Костанайский государственный университет. При этом во всех преобразованных университетах закреплено стопроцентное участие государства в уставном капитале [18].

Какова цель такого объединения и что это дает университетам и регионам?

Еще в 2017 году по заказу Министерства образования и науки Республики Казахстан проводилось исследование национальной политики в области высшего образования Казахстана. Экспертами были даны рекомендации по децентрализации управления системой высшего образования в пользу наибольшей финансовой, академической и организационной гибкости. Это, по мнению экспертов должно повлечь за собой создание органов корпоративного управления, на которые будет возложен выбор топ-менеджеров; обеспечение контроля над институциональными операциями, а также улучшение эффективности вузов при реализации миссии. Реализация этих рекомендаций требовало изменения правовой формы университетов и принятия соответствующих законов [4].

Ранее организационно-правовая форма государственных университетов была в виде государственного предприятия, которая существенно ограничивало предпринимательскую активность университетов, не давая им право отчуждать на основании договоров купли-продажи, мены, дарения имущество, относящееся к основным средствам, создавать юридические лица, выступать учредителем другого юридического лица, совершать сделки залога, аренды, где университет выступал в качестве единого имущественного комплекса без решения Правительства Республики Казахстан [19].

Академическая самостоятельность, которая была заявлена, не наделяла университеты полномочиями в определении вопросов приема студентов, установления соотношения между профессорско-преподавательским составом и контингентом обучающихся, определения структуры и содержания образовательных программ, учебных планов и учебных программ дисциплин. Требовалось реформировать организационно-правовую структуру университетов, что должно было способствовать повышению конкурентоспособности через расширение интернационализации университетов, экспорта образовательных услуг с продвижением образовательных программ, диверсификацию источников доходов и т. д. И, самое главное, повысить социальную ответственность университетов за результаты своей деятельности.

На уровне правительства было решено, что наиболее правильной организационно-правовой формой будет создание некоммерческих акционерных обществ. При этом наблюдения показывают, что такие организации не ставят в качестве основной цели извлечение дохода и не распределяют полученный чистый доход между участниками [20]. Казахское законодательство регламентирует, что некоммерческая организация может заниматься предпринимательской деятельностью, если это соответствует ее уставным целям. Может создавать филиалы и вести не запрещенную законом деятельность. Преобразование организационно-правовой формы университетов в некоммерческие акционерные общества направлено, прежде всего, на расширение их управленческой самостоятельности, укрепление доходности и установление финансовой модели, приближенной к мировой практике.

В своей книге «Лучшие университеты мира» Джамил Салми указывает на несколько факторов успешности университетов: «(а) высокая концентрация талантов (преподавателей и студентов), (b) ресурсов для создания благоприятных условий обучения и проведения опережающих научных исследований и (с) структура управления вузом, которая содействует развитию стратегического видения, инновациям и гибкости, позволяющая вузу принимать решения и управлять ресурсами без бюрократических преград» [21].

Более широкое и конкретизированное понятие структуры развития дают Altbach, Khoon, Niland и другие включая в нее квалификацию профессорско-преподавательского состава; результаты научно-исследовательской работы; привлечение средств в эндаумент-фонды, разнообразие источников финансирования, академическую свободу; автономность и ответственность органов управления университетами, гибкость в принятии решений; хорошую материальную базу университетов [22-25].

На взгляд исследователей очень важным среди всех названных факторов, особенно в период становления автономии университета и внедрения корпоративных форм управления стоит структура управления вузом. До 11 октября 2019 года государственные университеты в Казахстане в своем большинстве были государственными предприятиями на праве хозяйственного ведения, при этом коллегиальным органом управления был наблюдательный совет, осуществлявший общее руководство за деятельностью университета (по предложению Министерство образования и науки Республики Казахстан). Число членов наблюдательного совета было нечетным и составляло не менее пяти человек, которые не находились в отношениях близкого родства и свойства друг с другом и руководителем университета. Члены наблюдательного совета не должны были входить в штат работников университета. Председатель наблюдательного совета избирался из числа членов наблюдательного совета большинством голосов членов наблюдательного совета. Министерство образования и науки Республики Казахстан разработало специальные требования к лицам, избираемым в состав наблюдательного совета, а также порядок конкурсного отбора членов наблюдательного совета и досрочного прекращения их полномочий. Срок полномочий наблюдательного совета университета составлял три года. Законом регламентировался вопрос оценки деятельности членов наблюдательного совета и определялся лимита выплаты им вознаграждения [26].

Что же изменилось теперь, с переходом в организационную структуру некоммерческого акционерного общества?

Во-первых, законом «Об акционерных обществах» коллегиальным органом управления общества становится совет директоров, который осуществляет общее руководство деятельностью общества, в нашем случае университета.

Во-вторых, членом совета директоров может быть только физическое лицо.

В-третьих, члены исполнительного органа, кроме его руководителя, не могут быть избраны в совет директоров. Руководитель исполнительного органа не может быть избран председателем совета директоров.

В-четвертых, число членов совета директоров должно составлять не менее трех человек. Не менее тридцати процентов от состава совета директоров общества должны быть независимыми директорами.

В-пятых, требования, предъявляемые к лицам, избираемым в состав совета директоров, устанавливаются законодательством Республики Казахстан и уставом общества [27].

Изучение норм о корпоративном управлении в Казахстане показывает, что для всех учреждений, имеющих корпоративное управление создан Типовой кодекс корпоративного управления, на основе которого и формируются эти органы [28]. Члены совета директоров избираются на срок не более трех лет, в последующем, при условии удовлетворительных результатов деятельности допускается переизбрание еще на срок до трех лет. При отборе кандидатов в состав совета директоров во внимание принимаются: 1) опыт работы на руководящих должностях; 2) опыт работы в качестве члена совета директоров; 3) стаж работы; 4) образование, специальность, включая наличие международных сертификатов; 5) наличие компетенций по направлениям и отраслям; 6) деловая репутация; 7) наличие прямого или потенциального конфликта интересов. В составе совета директоров присутствуют и участвуют независимые директора. Число членов совета директоров составляет не менее трех человек.



Совет директоров обладает полной самостоятельностью в принятии решений в рамках своей компетенции, установленной уставом организации. Основным элементом оценки эффективности деятельности университета и его исполнительного органа является система ключевых показателей деятельности. Акционеры (в нашем случае единственный акционер – государство) через своих представителей в совете директоров выражают стратегические ориентиры и свои ожидания по ключевым показателям деятельности [28].

Наблюдения показывают, что и при создании Наблюдательных советов, и при формировании совета директоров руководители региональной власти не являются членами коллегиальных органов управления университетов. Законом таких требований не установлено. Уполномоченный орган в лице Министерства образования и науки Республики Казахстан устанавливает общие требования к членам совета директоров, где любой потенциально подходящий может войти в его состав. Система выборов в состав Совета директоров отсутствует. Совет директоров по закону наделен полномочиями утверждать программу развития, назначения на должность, по сути является независимым органом. Однако, поскольку состав Совета директоров формируется прямым участием министерства о независимости можно забыть. Оценка деятельности Совета директоров проводится только по истечении года, при этом регионы в этом процессе не участвуют. Все это приводит к тому, что существующий способ назначения в советы директоров его членов не гарантирует высокого качества корпоративного управления и взаимодействия с регионами.

Отсутствие взаимодействия университетов – корпоративных органов управления регионов мы увидели в период кризисной ситуации с COVID-19. В условиях необходимости принятия сложных комплексных решений именно корпоративные органы управления должны были включиться в принятие антикризисных мер и стать мостом сотрудничества между университетом и регионом, обеспечить качество принимаемых ректорами решений. Именно органы корпоративного управления должны были принять решение о взаимодействии со всеми стейкхолдерами и другими заинтересованными сторонами для оперативной консолидации сил и ресурсов и быстрого перезапуска всей системы университета на онлайн обучение. Однако, университеты, корпоративные органы управления и местные органы власти не взаимодействовали между собой. Университеты были предоставлены сами себе и самостоятельно находили выход из положения, мобилизуя собственные управленческие команды и быстро реагируя на решение нестандартных задач, проявляя инициативу. Деятельность университетов практически полностью контролировалась, а позже и регулировалась Министерством образования и науки Республики Казахстан и его структурными подразделениями.

Практика показывает, что университеты, тесно сотрудничающие с регионами, имеют возможности и при кризисных ситуациях оказывать содействие, стать лидером антикризисной поддержки регионов и сообществ. К удачным примерам мер, поддерживающих экосистему региона, относится практика предоставления доступа к электронной библиотеке, развитие волонтерского движения, материальная помощь для сотрудников и студентов.

Лучшие практики взаимодействия университетов и регионов — это США. Структуры университетов включают множество факультетов, школ, научно-исследовательских центров и научно-промышленных комплексов, Летние институты планирования профессиональной карьеры; Совместные социальные проекты студентов и школьников; Менторские курсы профессиональной адаптации будущих специалистов на базе фирм и предприятий; Офис общественного и бизнес партнерства; семинары, практикумы и тренинги предлагают программу действий в формате, который поможет найти свое место в жизни и определиться профессионально, а также организовать свой досуг, совершенствовать свои увлечения, реализовывать свое право на обучение через всю жизнь [29].

В Казахстане участие университета в решении проблем местного сообщества было изучено на примере одного из исследуемых университетов Казахского национального университета имени аль-Фараби [30]. В таблице 6 показана структура университета, формы взаимодействия с регионами и группы населения, с которыми университет взаимодействует.



Таблица 6 – Участие Казахского национального университета имени аль-Фараби в решении проблем местного сообщества

Структура университета	Формы помощи населению	Социальные группы населения
Центр медиации Центр социальной работы и развития волонтерства Центр психологической поддержки Центр предпринимательских компетенций Центр обучения компьютерной грамотности Юридическая клиника Центры обучения языкам Стипендиальный Фонд поддержки малообеспеченных студентов Центр культурного многообразия и глобального гражданства и др.	Консультационная, психологическая, юридическая поддержка и др. Инициативы по обустройству жизни местного сообщества; Профессиональная переподготовка повышение квалификации Волонтерские проекты по служению обществу Благотворительная помощь Предоставление диалоговых площадок Социальная реабилитация	Школьники Социально-уязвимые слои населения (пенсионеры, малообеспеченные слои, сироты) Лица с ограниченными возможностями Безработные Этнические группы Осужденные
Примечание – источник [30]		

Это хорошая практика. И она присутствует во всех исследуемых университетах с небольшой разницей.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведенное исследование показало, что казахстанские вузы в своем большинстве не совсем ясно понимают роль университетов в развитии регионов и выполнении социальной функции. Недостаточно ясное понимание возложенной на университет обществом роли ясно прослеживается в их миссиях и стратегиях развития. Все миссии и стратегии развития основную роль отводят образовательной и научной деятельности.

Министерство образования Республики Казахстан установило рамочные требования к структуре Программы развития (Стратегический план). При описании перспектив организации высшего и послевузовского образования с учетом текущего состояния и долгосрочных целей исследуемые университеты в своих стратегиях не прописывают взаимодействие с регионами. Законодательство страны и программные документы развития регионов также мало акцентируют внимание на такое сотрудничество. Мы понимаем, что универсальной модели такого сотрудничества нет. Каждый регион, исходя из своих особенностей, строит свою собственную модель сотрудничества. Однако, на сегодняшний день требуется создания новых форм взаимодействия для устойчивого развития регионов.

На взгляд авторов исследования формы такого сотрудничества должны быть следующими:

Программные документы развития регионов и стратегии развития университетов должны быть скоординированы. Нельзя создать высокотехнологичные лаборатории в университете без финансовой поддержки правительства, поскольку это очень затратно. Финансирование должно основываться на оценке результатов деятельности, и введении льготной системы налогообложения, которая позволила бы компаниям и спонсорам делать вузам не облагаемые налогами благотворительные пожертвования. Наряду с этим развивать нормы, регулирующие эндаумент-фонды университетов и освободить от налога все спонсорские суммы, адресно направляемые на науку и образование.

Образовательные программы, должны быть ориентированы на целевую подготовку кадров совместно с крупными предприятиями регионов. Необходима вовлечённость работодателей в процесс подготовки кадров: целевой заказ на подготовку кадров совместно с индустрией.

Инфраструктуры университетов должны быть включены в городскую среду, что должно стать основой для развития неформальных контактов и коммуникаций с местным сообществом. Участие университетов в социально-культурной жизни региона через реализацию разнообразных культурных проектов для привлекательности местных объектов, установление шефства над социально-культурными объектами, рассмотрение университетских кампусов (как правило, расположенных в Казахстане в

городской среде и составляющих важную часть городской архитектуры) как центров сосредоточения молодежи, новых инициатив, культурных событий и проведения досуга, а также предложения научно-образовательного сообщества по инновационному пути достижения целей, обозначенных в программах развития территорий – позволят рассматривать университеты.

Подготовка специалистов для нужд регионов должна быть сконцентрирована в университетах. В этом плане университеты сделали определенные шаги – большинство вузов определило для себя установление партнерских отношений и сотрудничество с представителями бизнес-среды в качестве ключевой Ценности, на базе университетов открываются центры взаимодействия и поддержки через системы менторства и конкурсы, в практику обучения введены инновационные форматы, нацеливающие будущих специалистов на командную работу, креативность, выстраивание коммуникаций и развитие других востребованных современных навыков. Однако глобальный мир требует дальнейшего развития. Должны развиваться рыночные подходы в деятельности университетов. Одним из источников финансовой устойчивости должно стать дополнительное образование взрослого населения, что требует существенно повысить гибкость и модульность образовательных программ. Сегодня в Казахстане программы дополнительного профессионального обучения, повышения квалификации, проводятся местными исполнительными органами самостоятельно, без участия университетов, в которых сконцентрированы все современные образовательные и научные инновационные технологии, и ресурсы. Качество такой подготовки необходимо отслеживать и определять критерии эффективности, основанной на трудоустройстве или других параметрах.

За последние годы Правительство Казахстана осуществило постепенный переход к автономии университетов с помощью создания наблюдательных советов и ослабления регулирующего контроля за содержанием учебных программ. Однако наблюдения показывают, что корпоративные органы управления выступают больше как совещательный орган, фактически не участвуют в управлении университетами. Полномочия этих органов нужно расширять. Существующий способ выбора в советы директоров «независимых» членов, во-первых, не гарантирует высокого качества корпоративного управления в акционерном обществе. Во-вторых, кандидаты в своем большинстве не имеют авторитета и влияния на развитие университетов. При этом члены Совета директоров не избираются. Отсутствуют прозрачные конкурсные механизмы назначения в совет директоров в некоммерческие акционерные общества (в нашем случае университеты). Руководители местного административно-территориального органа власти не входят в совет директоров университета и не взаимодействуют с университетами. Стратегии развития, антикризисные планы университетов не согласуются с регионами. Все эти вопросы не позволяют университетам развиваться дальше. А глобализация требует новые подходы во взаимоотношениях университетов и регионов, в том числе для региональных университетов передачи по управлению собственности из центра в регионы.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аналитический доклад «Уроки «Стресс-Теста» вузы в условиях пандемии и после нее» [Электронный ресурс] / по инициативе Минобрнауки России. – Москва, 2020. – URL: <https://www.hse.ru/data/2020/07/06/1595281277/003.pdf> (Дата обращения: 29.10.2020).
2. Мхамед А., Каса Р., Сагинтаева А. К., Воссенштейн Г. Устойчивость университетов в отношении модели финансирования системы высшего образования в Республике Казахстан в условиях переходного периода: Научная монография. – Нур-Султан: Nazarbayev University Graduate School of Education, 2018. – 68 с.
3. Аналитический отчет по реализации принципов Болонского процесса в Республике Казахстан, 2018 год. – Астана: Центр Болонского процесса и академической мобильности МОН РК, 2018. – 64 с.
4. OECD. Обзор национальной политики в области образования: Высшее Образование в Казахстане 2017. – OECD Publishing, 2017. – 352 с.
5. Schwab K. Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth. – Geneva, 2019. – 666 p.

6. Universities Act 645/1997 (Amendments up to 1453/2006) [Электронный ресурс] // Finlex [web-сайт]. – 1997. – URL: [https://finlex.fi/fi/laki/kaannokset/1997/en19970645\\_20061453.pdf](https://finlex.fi/fi/laki/kaannokset/1997/en19970645_20061453.pdf) (Дата обращения: 29.10.2020).
7. Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 «Об утверждении Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2018. – URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636#z3> (Дата обращения: 29.10.2020).
8. ПРООН. Доклад о человеческом развитии 2019 «За рамками уровня доходов и средних показателей сегодняшнего дня: Неравенство В Человеческом Развтии В XXI Веке». – Нью-Йорк, 2019. – 368 с.
9. Национальный (генеральный) рейтинг лучших многопрофильных вузов Казахстана [Электронный ресурс] // Электронное правительство Республики Казахстан [web-сайт]. – 2017. – URL: <https://egov.kz/cms/ru/articles/2Fbestuniinkz30> (Дата обращения: 29.10.2020).
10. Постановление Правительства Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года № 988 «Об утверждении Государственной программы развития образования и науки Республики Казахстан на 2020–2025 годы» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2019. – URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000988> (Дата обращения: 29.10.2020).
11. Стратегия развития университета [Электронный ресурс] // КазНУ имени аль-Фараби [web-сайт]. – URL: <https://www.kaznu.kz/ru/14960/page/> (Дата обращения 25.06.2021).
12. Миссия университета [Электронный ресурс] // Евразийский университет имени Л. Н. Гумилева [web-сайт]. – URL: <https://enu.kz/ru/o-enu/the-mission-of-the-university.php> (Дата обращения 25.06.2021).
13. Миссия и стратегия на 2015–2020 гг. [Электронный ресурс] // Южно-Казахстанский Государственный Университет им. М. Ауезова [web-сайт]. – URL: <https://auezov.edu.kz/rus/stranitsy-ru/44-missiya-i-strategiya> (Дата обращения 25.06.2021).
14. Каргин С. Т., Гаголина С. В., Акыбаева Г. С., Альмагамбетова Д. Р. Справочник-путеводитель для студентов – Караганда: Изд-во КарГУ, 2014. – 90 с.
15. О ТОУ [Электронный ресурс] // Павлодарский государственный университет имени С. Торайгырова [web-сайт]. – URL: [https://tou.edu.kz/ru/?option=com\\_content&view=article&id=195](https://tou.edu.kz/ru/?option=com_content&view=article&id=195) (Дата обращения 25.06.2021).
16. World university rankings [Электронный ресурс] // Times Higher Education (THE) [web-сайт]. – URL: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats) (Дата обращения: 15.04.2022).
17. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 25 октября 2018 года № 590. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 26 октября 2018 года № 17622 «Об утверждении структуры и правил разработки программы развития организации высшего и (или) послевузовского образования» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2018. – URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800017622> (Дата обращения: 29.10.2020).
18. Постановление Правительства Республики Казахстан от 11 октября 2019 года № 752 «О некоторых вопросах высших учебных заведений Министерства образования и науки Республики Казахстан» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2019. – URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000752> (Дата обращения: 29.10.2020).
19. Закон Республики Казахстан от 4 июля 2018 года № 171-VI ЗРК «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам расширения академической и управленческой самостоятельности высших учебных заведений» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2018. – URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1800000171> (Дата обращения: 29.10.2020).
20. Закон Республики Казахстан от 16 января 2001 года «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2001. – URL: [http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000142\\_z2](http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000142_z2) (Дата обращения: 29.10.2020).
21. Салми Дж. Создание университетов мирового класса / пер. с англ. Т. М. Королева. – М.: Издательство «Весь Мир», 2009. – 132 с.

22. Altbach Ph. G. The Costs and Benefits of World-Class Universities // *Academe*. – 2004. – №90(1). – P. 20-23.
23. Khoon K. A., etc. Hallmark of a World-Class University // *College Student Journal*. – 2005. – №39(4). – P. 765-768.
24. Niland J. The Challenge of Building World Class Universities in the Asian Region [Электронный ресурс] // *On Line Opinion* [web-сайт]. – February 3, 2000. – URL: <http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=997> (Дата обращения: 29.10.2020).
25. Niland J. The Challenge of Building World-class Universities // *In The World Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*. – Bucharest: UNESCO-CEPES, 2007. – P. 61-71.
26. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 20 февраля 2015 года № 113. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 19 марта 2015 года № 10503 «Об утверждении Правил создания наблюдательного совета в государственных предприятиях на праве хозяйственного ведения, требований, предъявляемых к лицам, избираемым в состав наблюдательного совета, а также Правил конкурсного отбора членов наблюдательного совета и досрочного прекращения их полномочий» [Электронный ресурс] // *Әділет* [web-сайт]. – 2015. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010503> (Дата обращения: 30.10.2020).
27. Закон Республики Казахстан от 13 мая 2003 года № 415 «Об акционерных обществах» [Электронный ресурс] // *Әділет* [web-сайт]. – 2003. – URL: [http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z030000415\\_z38](http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z030000415_z38) (Дата обращения: 30.10.2020).
28. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 5 октября 2018 года № 21 «Об утверждении Типового кодекса корпоративного управления в контролируемых государством акционерных обществах, за исключением Фонда национального благосостояния» [Электронный ресурс] // *Әділет* [web-сайт]. – 2018. – URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800017726> (Дата обращения: 30.10.2020).
29. Бахмин В. Вузы и местные сообщества – инструмент инновационного развития регионов [Электронный ресурс] // *Общероссийский гражданский форум* [web-сайт]. – 2017. – URL: <https://www.civil-forum.ru/news/vuzy-i-mestnye-soobshchestva-instrument-innovatsionnogo-razvitiya-regionov-analiticheskiy-obzor-vyach.html> (Дата обращения: 03.11.2020).
30. Мутанов Г. Эффективное управление как важный фактор повышения конкурентоспособности вузов. – Алматы: КазНУ, 2020. – 64 с.

## REFERENCES

1. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. (2020). *Analiticheskij doklad «Uroki «Stress-Testa» vuzy v usloviyah pandemii i posle nee»*. HSE University. Retrieved October 29, 2020, from <https://www.hse.ru/data/2020/07/06/1595281277/003.pdf> (In Russian).
2. Mhamed, A., Kaca, R., Sagintaeva, A. K. and Vossenshtejn, G. (2018). *Ustojchivost' universitetov v otnoshenii modeli finansirovaniya sistemy vysshego obrazovaniya v Respublike Kazahstan v usloviyah perekhodnogo perioda: Nauchnaya monografiya*. Nazarbayev University Graduate School of Education, – Nur-Sultan, 68 p. (In Russian).
3. Center for the Bologna Process and Academic Mobility of the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan. (2018). *Analiticheskij otchet po realizacii principov Bolonskogo processa v Respublike Kazahstan, 2018 god*. Astana, 64 p. (In Russian).
4. OECD (2017). *Obzor nacional'noj politiki v oblasti obrazovaniya: Vysshee Obrazovanie v Kazahstane 2017*. OECD Publishing, 352 p. (In Russian).
5. Schwab, K. (2019). *Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth*. Geneva, 666 p.
6. Universities Act 645/1997 (Amendments up to 1453/2006). (1997). *Finlex*. Retrieved October 29, 2020, from [https://finlex.fi/fi/laki/kaannokset/1997/en19970645\\_20061453.pdf](https://finlex.fi/fi/laki/kaannokset/1997/en19970645_20061453.pdf).



7. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 15 fevralya 2018 goda № 636 «Ob utverzhdenii Strategicheskogo plana razvitiya Respubliki Kazakhstan do 2025 goda i priznanii utrativshimi silu nekotorykh ukazov Prezidenta Respubliki Kazakhstan». (2018). Adilet. Retrieved October 29, 2020, from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636#z3> (In Russian).
8. UNDP (2019). Doklad o chelovecheskom razvitii 2019 «Za ramkami urovnya dohodov i srednih pokazatelej segodnyashnego dnya: Neravenstvo V Chelovecheskom Razvitii V XXI Veke». New York, 368 p. (In Russian).
9. Nacional'nyj (general'nyj) rejting luchshih mnogoprofil'nyh vuzov Kazahstana. (2017). E-government of the Republic of Kazakhstan. Retrieved October 29, 2020, from <https://egov.kz/cms/ru/articles/2Fbestuniinkz30> (In Russian).
10. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 27 dekabrya 2019 goda № 988 «Ob utverzhdenii Gosudarstvennoj programmy razvitiya obrazovaniya i nauki Respubliki Kazakhstan na 2020-2025 gody». (2019). Adilet. Retrieved October 29, 2020, from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000988> (In Russian).
11. University development strategy. (n.d.). Al-Farabi Kazakh National University website. Retrieved June 25, 2021, from <https://www.kaznu.kz/ru/14960/page/> (In Russian).
12. University mission. (n.d.). L. N. Gumilev Eurasian National University website. Retrieved June 25, 2021, from <https://enu.kz/ru/o-enu/the-mission-of-the-university.php> (In Russian).
13. Mission and strategy for 2015-2020. (n.d.). M. Auezova South Kazakhstan State University website. Retrieved June 25, 2021, from: <https://auezov.edu.kz/rus/stranitsy-ru/44-missiya-i-strategiya> (In Russian).
14. Kargin, S. T., Gagolina, S. V., Akybaeva, G. S. and Al'magambetova, D. R. (2014). Spravochnik-putevoditel' dlya studentov. KarGU Publishing, Karaganda, 90 p. (In Russian).
15. About TOU. (n.d.). S. Toraigyrov Pavlodar State University website. Retrieved June 25, 2021, from [https://tou.edu.kz/ru/?option=com\\_content&view=article&id=195](https://tou.edu.kz/ru/?option=com_content&view=article&id=195) (In Russian).
16. World university rankings. (2021). Times Higher Education (THE) website. Retrieved April 15, 2022, from [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats).
17. Prikaz Ministra obrazovaniya i nauki Respubliki Kazakhstan ot 25 oktyabrya 2018 goda № 590. Zaregistririvan v Ministerstve yusticii Respubliki Kazakhstan 26 oktyabrya 2018 goda № 17622 «Ob utverzhdenii struktury i pravil razrabotki programmy razvitiya organizacii vysshego i (ili) poslevuzovskogo obrazovaniya». (2018). Adilet. Retrieved October 29, 2021, from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800017622> (In Russian).
18. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 11 oktyabrya 2019 goda № 752 «O nekotorykh voprosah vysshih uchebnykh zavedenij Ministerstva obrazovaniya i nauki Respubliki Kazakhstan». (2019). Adilet. Retrieved October 29, 2021, from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000752> (In Russian).
19. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 4 iyulya 2018 goda № 171-VI ZRK «O vnesenii izmenenij i dopolnenij v nekotorye zakonodatel'nye akty Respubliki Kazakhstan po voprosam rasshireniya akademicheskoy i upravlencheskoj samostoyatel'nosti vysshih uchebnykh zavedenij». (2018). Adilet. Retrieved October 29, 2021, from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1800000171> (In Russian).
20. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 16 yanvarya 2001 goda «O nekommercheskih organizacijah». (2001). Adilet. Retrieved October 29, 2021, from [http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000142\\_#z2](http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000142_#z2) (In Russian).
21. Salmi, J. (2009). Sozdanie universitetov mirovogo klassa (transl. from English T. M. Koroleva). «Ves' Mir», Moscow, 132 p. (In Russian).
22. Altbach, Ph. G. (2004). The Costs and Benefits of World-Class Universities. *Academe*, 90(1), 20-23.
23. Khoon, K. A., etc. (2005). Hallmark of a World-Class University. *College Student Journal*, 39(4), 765-768.
24. Niland, J. (February 3, 2000). The Challenge of Building World Class Universities in the Asian Region. On Line Opinion. Retrieved October 29, 2020, from <http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=997>.
25. Niland, J. (2007). The Challenge of Building World-class Universities. *The World Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*. UNESCO-CEPES, Bucharest, 61-71.

26. Prikaz Ministra nacional'noj ekonomiki Respubliki Kazakhstan ot 20 fevralya 2015 goda № 113. Zaregistririvan v Ministerstve yusticii Respubliki Kazakhstan 19 marta 2015 goda № 10503 « Ob utverzhdenii Pravil sozdaniya nablyudatel'nogo soveta v gosudarstvennyh predpriyatiyah na prave hozyajstvennogo vedeniya, trebovanij, pred'yavlyаемых k licam, izbiraемым v sostav nablyudatel'nogo soveta, a takzhe Pravil konkursnogo otbora chlenov nablyudatel'nogo soveta i dosrochnogo prekrashcheniya ih polnomochij» (2015). Adilet. Retrieved October 30, 2020, from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010503> (In Russian).

27. Zakon Respubliki Kazakhstan ot 13 maya 2003 goda № 415 «Ob akcionemyh obshchestvah». (2003). Adilet. Retrieved October 30, 2020, from [http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z030000415\\_#z38](http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z030000415_#z38) (In Russian).

28. Prikaz Ministra nacional'noj ekonomiki Respubliki Kazakhstan ot 5 oktyabrya 2018 goda № 21 «Ob utverzhdenii Tipovogo kodeksa korporativnogo upravleniya v kontroliruemyh gosudarstvom akcionemyh obshchestvah, za isklyucheniem Fonda nacional'nogo blagosostoyaniya». (2018). Adilet. Retrieved October 30, 2020, from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800017726> (In Russian).

29. Bahmin, V. (2017). Vuzy i mestnye soobshchestva – instrument innovacionnogo razvitiya regionov. Obshcherossiyskij grazhdanskij forum. Retrieved November 3, 2020, from <https://www.civil-forum.ru/news/vuzy-i-mestnye-soobshchestva-instrument-innovatsionnogo-razvitiya-regionov-analiticheskiy-obzor-vyach.html> (In Russian).

30. Mutanov, G. (2020). Effektivnoe upravlenie kak vazhnyj faktor povysheniya konkurentosposobnosti vuzov. KazNU, Almaty, 64 p. (In Russian).

## THE ROLE OF UNIVERSITIES IN REGIONAL DEVELOPMENT

Z. T. Abdukarimova<sup>1</sup>, S. Mukhamejanuly<sup>2\*</sup>, Sh. U. Niyazbekova<sup>3</sup>

<sup>1</sup>M. Kh. Dulaty Taraz Regional University, Taraz, Republic of Kazakhstan

<sup>2</sup>Narxoz University, Almaty, Republic of Kazakhstan

<sup>3</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

---

### ABSTRACT

This article examines the legal and organizational issues of the role of universities in the development of regions.

*The purpose of the study* is to determine the models of cooperation between universities in the development of regions.

*Methodology.* In the course of the study, logical and formal-legal methods of analysis of individual regulatory legal acts of the Republic of Kazakhstan were used. The legislation of the Republic of Kazakhstan regulating the issues of strategic planning, ownership of universities as legal entities, missions of universities and achievement of the stated goals, the organizational and legal form of universities, corporate governance bodies, requirements for members of the board of directors of universities were studied.

Along with this, this study is based on international publications in the field of higher education management, the place of development strategy in achieving sustainable development goals.

*Originality / value of research.* We built our research on the analysis of the best universities in Kazakhstan according to the results of the IQAA-2020 ratings, since it was these universities that showed good practice of interaction with the regions. Along with this, the strengths and weaknesses of such interaction were identified to determine the further development path.

*Findings.* The research has shown that many Kazakhstani universities do not quite clearly understand the role of universities in the development of regions and the performance of a social function. The lack of a clear understanding of the function assigned to the university by the society leads to the fact that universities do not see key priorities in such cooperation. The study made it possible to draw some conclusions and develop

recommendations that are important for continuing efforts in this direction. Universities should view this interaction as an important, strategic direction for their work and build on established practices.

*Keywords:* university, strategy, mission, regional development, social function of universities.

## АЙМАҚТЫҚ ДАМУДАҒЫ УНИВЕРСИТЕТТЕРДІҢ РӨЛІ

З. Т. Абдукаримова<sup>1</sup>, С. Мұхамеджанұлы<sup>2\*</sup>, Ш. У. Ниязбекова<sup>3</sup>

<sup>1</sup>М. Х. Дулати атындағы Тараз өңірлік университеті, Тараз, Қазақстан Республикасы

<sup>2</sup>Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

<sup>3</sup>Ресей Федерациясы Үкіметі жанындағы Қаржы университеті, Мәскеу, Ресей

---

## АНДАТПА

Мақалада университеттердің аймақтарды дамытудағы рөлінің құқықтық және ұйымдастырушылық мәселелері қарастырылады.

*Зерттеу мақсаты* – аймақтардың дамуы бойынша университеттер арасындағы ынтымақтастық модельдерін анықтау.

*Әдіснамасы.* Зерттеу барысында Қазақстан Республикасының жеке нормативтік құқықтық актілерін талдаудың логикалық және формальды құқықтық әдістері қолданылды. Стратегиялық жоспарлау, заңды тұлғалар ретінде университеттерге меншік құқығы, жоғары оқу орындарының миссиялары және қойылған мақсаттарға жету мәселелерін реттейтін Қазақстан Республикасының заңнамасы, университеттердің ұйымдастырушылық-құқықтық нысаны, корпоративтік басқару органдары, жоғары оқу орындарының директорлар кеңесінің мүшелеріне қойылатын талаптар зерттелді.

Сонымен қатар, бұл зерттеу жоғары білім беруді басқару саласындағы халықаралық басылымдарға және тұрақты даму мақсаттарына жетудегі даму стратегияның орнына негізделген.

*Зерттеудің бірегейлігі.* Зерттеуде IQAA-2020 рейтингтің нәтижелері бойынша Қазақстанның ең үздік университеттеріне талдау жасап осы университеттер мен аймақтар арасындағы өзара байланыстарды құру тәжірибесін көрсеттік. Сонымен қатар, әрі қарай даму жолын анықтау үшін осындай өзара байланыстың жағымды және әлсіз жақтары көрсетілген.

*Зерттеу нәтижелері.* Зерттеу қазақстандық университеттердің көпшілігі аймақтармен байланыс құру және әлеуметтік функцияны орындаудағы рөлін нақты түсінбейтіндігін көрсетті. Университеттердің қоғаммен жүктелген функциясы туралы нақты түсініктің болмауы университеттердің аталған ынтымақтастықта негізгі басымдықтарды көре алмауына әкеледі. Зерттеу осы бағыттағы күш-жігерді жалғастыру үшін маңызды тұжырымдар мен ұсыныстар жасауға мүмкіндік берді. Университеттер бұл өзара әрекеттесуді өз жұмысының маңызды, стратегиялық бағыты ретінде қарастырып, қалыптасқан тәжірибеге сүйенуі керек.

*Түйін сөздер:* университет, стратегия, миссия, аймақтық даму, университеттердің әлеуметтік қызметі.

## ОБ АВТОРАХ

**Абдукаримова Зауре Турганбаевна** – кандидат юридических наук, доцент, Таразский региональный университет имени М. Х. Дулати, Тараз, Республика Казахстан, e-mail: zau-2002@mail.ru

**Мұхамеджанұлы Сабит** – магистр LLM, докторант, Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: sabit.mukhamedzhanuly@narхоз.kz\*

**Ниязбекова Шакизада Утеулиевна** – PhD, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, e-mail: shakizada.niyazbekova@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3433-9841