

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ УЗБЕКИСТАНА

Карлибаева Гулшат Хожабаевна

PhD, Ташкентский государственный экономический университет

E-mail: karlibaeva.gulya@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8724-9337>

Бузрукхонов Сарвархон Мунаввархонович

Заместитель министра высшего образования, науки и инноваций

sb@edu.uz

Аннотация - В данной статье рассмотрены условия преобразования системы высшего образования в Узбекистане эффективное управление финансами приобретает особую значимость, становясь основой устойчивого развития и конкурентоспособности вузов. Настоящее исследование направлено на выявление и изучение факторов, влияющих на результативность финансового менеджмента в государственных образовательных учреждениях страны. Методология работы опирается на сочетание количественного и качественного анализа, экспертных оценок и вторичных данных. В ходе исследования определены ключевые институциональные, кадровые, нормативные и цифровые факторы, существенно влияющие на эффективность управления финансами. В статье предложены практические рекомендации, нацеленные на совершенствование финансового менеджмента внутри вузов.

Ключевые слова: финансовое управление,

Введение

На современном этапе развития высшего образования в Узбекистане заметно усиливается роль университетов как ключевых участников социально-экономического прогресса страны. В рамках реализации стратегических инициатив, включая Национальную стратегию развития на 2022-2026 годы перед вузами выдвигаются новые задачи. Среди них - подготовка конкурентоспособных специалистов, интеграция научных достижений в экономику и развитие экспортного потенциала образовательной системы. Финансовое управление в университетах становится основополагающим элементом, обеспечивающим их устойчивое функционирование. Оно не только поддерживает текущую деятельность, но и создает предпосылки для внедрения инноваций и улучшения инфраструктуры. Тем не менее, существуют определенные трудности: ограниченная бюджетная автономия, нехватка квалифицированных кадров, низкий уровень внедрения цифровых технологий в

управление и недостаточная диверсификация источников дохода продолжают оставаться вызовами.

Целью исследования является выявление и классификация факторов, влияющие на эффективность финансового управления в высших учебных заведениях Узбекистана.

Методы исследования

В ходе исследования, проведенного в течение 2024 года, были использованы следующие этапы и методы:

1. Контент-анализ нормативной базы Исследованием охватывались:
 - Законодательные и подзаконные акты, включая бюджетные регламенты и положения о финансовой автономии университетов.
 - Финансовая отчетность 20 государственных вузов.
2. Экспертный опрос Были проведены анкетирование и интервью с:
 - 35 главными бухгалтерами и проректорами по финансовым вопросам,
 - Представителями Министерства высшего образования, Министерства финансов, а также независимыми аудиторами.
3. Статистический анализ исходных данных из открытых источников включал:
 - Показатели государственного бюджета и доходов университетов,
 - Долю внебюджетных поступлений,
 - Расходы на персонал, инфраструктуру, НИОКР и процессы цифровизации.
4. Регрессионный анализ
 - Множественная линейная регрессия была использована для исследования зависимости между эффективностью управления (по интегральному индексу) и различными показателями: кадровыми, цифровыми, нормативными и институциональными.
5. SWOT-анализ финансовой среды университетов
 - Проведена диагностика сильных и слабых сторон, а также определены возможности и угрозы (подробности в таблице 2).

Результаты

Таблица 1. Основные количественные показатели эффективности (средние значения по 20 университетам)

Показатель	Значение (ср.)	Комментарий
Доля внебюджетных доходов (%)	29%	В основном за счёт контрактного обучения
Доля расходов на персонал от бюджета (%)	68%	Высокая нагрузка на зарплаты

Показатель	Значение (ср.)	Комментарий
Объем инвестиций в цифровые решения	3,2 млрд сум	В 2023 г. - рост в 2,3 раза по сравнению с 2021
Количество используемых финансовых ИТ-систем	1,4	Только 20% вузов используют ERP
Количество квалифицированных финансистов	2–3 на вуз	Много вакансий, текучесть кадров



Таблица 2. SWOT-анализ финансового управления в вузах

Сильные стороны	Слабые стороны
Поддержка государства	Кадровый дефицит
Переход на КРП-системы	Централизованное бюджетирование
Рост внебюджетных доходов	Недостаточная цифровизация
Возможности	Угрозы
Участие в международных программах	Инфляция и бюджетные риски
Развитие государственного-частного партнерства	Утечка квалифицированных кадров

Обсуждение

Результаты исследования показывают, что успешность финансового управления напрямую зависит от взаимодействия внутренних факторов (таких как уровень компетенций, цифровизация процессов и управленческая культура) и внешних (включая законодательные условия, степень автономии и доступность источников финансирования). Анализ свидетельствует, что даже при схожем уровне бюджетной обеспеченности университеты, обладающие эффективно работающей системой внутреннего мониторинга и проактивным подходом к управлению финансами (например, участием в международных грантовых проектах и хозяйственной деятельности), достигают более стабильных финансовых показателей. Однако существуют значимые барьеры:

- Ограниченная степень бюджетной автономии (сложности с закупками и распоряжением имуществом).
- Низкий уровень прозрачности и контроля (внутренний аудит зачастую носит формальный характер).
- Дефицит квалифицированных кадров в области стратегического финансового планирования.

Заключение

Проведённое исследование позволило системно оценить внутренние и внешние аспекты, которые влияют на эффективность финансирования высших учебных заведений в Узбекистане. На основе собранных данных и экспертных мнений сделан вывод, что текущая модель финансового управления вузами находится на этапе трансформации: от централизованной и жёстко регулируемой системы к более гибкой и ориентированной на результат, где приоритетом становится устойчивое развитие. В условиях глобальной модернизации высшего образования Узбекистану необходимо выстраивать стратегически устойчивую финансовую инфраструктуру, которая сможет обеспечить не только стабильное функционирование вузов, но и их долгосрочный рост с интеграцией в международное образовательное сообщество.

Для создания эффективной модели финансового управления предлагается сконцентрироваться на ключевых направлениях: Повышение квалификации персонала

Финансовое управление требует не только бухгалтерских навыков, но и стратегического подхода, понимания бюджетного анализа, прогнозирования, управления проектами и применения цифровых инструментов. Рекомендуется разработать специализированные образовательные программы и краткосрочные курсы на площадке Министерства высшего образования, науки и инноваций или ведущих экономических вузов страны. Это позволит формировать профессиональное сообщество финансовых специалистов, способных работать в условиях автономии и международной конкуренции.

Цифровые технологии играют ключевую роль в обеспечении прозрачного и оперативного управления финансами. Вузам рекомендуется внедрять

современные ERP-системы, инструменты бизнес-аналитики, платформы для автоматизированного бюджетного планирования и мониторинга. Особое внимание стоит уделить интеграции этих систем с государственной платформой "Oliy Ta'lim" (HEMIS, MY EDU) и платформами финансовой отчетности.

Ограниченные возможности самостоятельного распоряжения средствами остаются одной из ключевых проблем. Необходимо пересмотреть нормативные акты для увеличения полномочий вузов в части заключения договоров, закупочной деятельности и использования доходов от хозрасчетной и научной работы. Автономия вузов должна сопровождаться механизмами общественного мониторинга и регулярной отчетности для поддержания прозрачности.

Международные гранты и проекты важны не только как источник финансирования, но и как возможность для повышения репутации, укрепления партнерств и внедрения лучших практик. Государству следует создавать благоприятные условия для участия вузов в таких программах, как Erasmus+, Horizon Europe, через налоговые льготы, премирование участников проектов или упрощение процедур зачисления средств на счета вузов.

При ограниченных ресурсах важно переходить к управлению, основанному на данных. Рекомендуется развивать системы долгосрочного планирования с ориентацией на ключевые показатели эффективности (KPI), такие как рост внебюджетных поступлений, уровень инвестиций в развитие или эффективность активов. Эти метрики должны быть частью национальных стратегических документов и отчетных форм.

Таким образом, решение задачи повышения эффективности финансового управления в сфере высшего образования требует комплексного подхода и координации усилий государства, вузов, международных организаций и профессионального сообщества. Последовательное внедрение предложенных мер создаст гибкую, устойчивую систему управления финансами, которая обеспечит конкурентоспособность вузов Узбекистана на мировом уровне.

Список литературы

1. Министерство высшего образования, науки и инноваций РУз. *Ежегодный отчет об эффективности вузов, 2024*
2. OECD. *University Autonomy in Practice: Financial Governance and Managerial Flexibility, 2024*
3. World Bank. *Higher Education in Central Asia: Financial Sustainability Report, 2024*
4. Исмаилов А. *Финансовый менеджмент в вузах: вызовы и возможности*. Журнал «Иқтисодиёт ва Таълим», 2022
5. Каримова Д. *Цифровые инструменты в управлении университетами Узбекистана*. Ташкент: РИО, 2024.
6. Gulyamov, S., & Usmanov, R. Raqamli transformatsiya sharoitida oliy ta'limni moliyalashtirishning yangi yo'nalishlari. *Moliyaviy Tadqiqotlar Jurnali*, 2(1), 29–36, 2020.

7. OECD. (2023). *Education at a Glance : OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2023
8. UNESCO Institute for Statistics. *Global education data*. <http://uis.unesco.org>, 2024.