

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Ф.С. Алимджанов

Ташкентский международный университет

независимый исследователь

E-mail: f.alimdjanov@tiumail.uz

Аннотация

В тезисе разработаны теоретические основы управления финансовыми ресурсами высших учебных заведений в условиях цифровой трансформации. Финансовые ресурсы вуза определены как совокупность средств, формируемых из бюджетных ассигнований, платы за обучение по контракту, грантов, а также доходов от научно-исследовательской и консультационной деятельности. Обоснованы пять принципов финансового управления, которые выражены в цикле, состоящем из планирования, формирования ресурсов, распределения, использования, а также контроля и анализа. Для каждого этапа традиционный и цифровой подходы сопоставлены в сравнительном порядке. Анализ практики показал, что вузы располагают цифровыми инструментами, однако они не объединены в единую архитектуру, вследствие чего эффект проявляется не полностью. В завершение представлены порядок оценки экономической эффективности цифровых решений и практические рекомендации.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, высшее образование, цифровая трансформация, финансовая автономия, внебюджетные средства, цикл финансового управления, цифровые платформы, прозрачность.

Annotatsiya

Tezisdan raqamli transformatsiya sharoitida oliy ta'lim muassasalari moliyaviy resurslarini boshqarishning nazariy asoslari ishlab chiqildi. Muassasa moliyaviy resurslari byudjet mablag'lari, kontrakt to'lovlari, grantlar hamda ilmiy-tadqiqot va konsalting faoliyatidan olinadigan daromadlar majmui sifatida ta'riflandi. Moliyaviy boshqaruvning besh tamoyili asoslanib, ular rejalashtirish, resurslarni shakllantirish, taqsimlash, foydalanish hamda nazorat va tahlil bosqichlaridan iborat tsiklda ifodalandi. Har bir bosqich uchun an'anaviy va raqamli yondashuvlar qiyosiy tartibda taqqoslandi. Amaliyot tahlili muassasalarda raqamli vositalar mavjud bo'lsa-da, ularning yagona arxitekturaga birlashtirilmagani va shu sababli samaraning to'liq yuzaga chiqmasligini ko'rsatdi. Yakunda raqamli yechimlarning iqtisodiy samaradorligini baholash tartibi va amaliy tavsiyalar taqdim etildi.

Kalit so'zlar: moliyaviy resurslar, oliy ta'lim, raqamli transformatsiya, moliyaviy mustaqillik, byudjetdan tashqari mablag'lar, moliyaviy boshqaruv tsikli, raqamli platformalar, shaffoflik.

Abstract

The thesis developed the theoretical foundations of managing the financial resources of higher education institutions under digital transformation. The financial resources of a university were defined as the aggregate of funds formed from budget appropriations, contract tuition fees, grants, and income from research and consulting

activity. Five principles of financial management were substantiated and expressed in a cycle consisting of planning, resource formation, allocation, utilisation, and control with subsequent analysis. For every stage the traditional and the digital approaches were compared. The analysis of practice showed that universities already possess digital instruments, yet these are not combined into a single architecture, and the effect is therefore realised only in part. A procedure for appraising the economic efficiency of digital solutions and practical recommendations were presented in conclusion.

Keywords: financial resources, higher education, digital transformation, financial autonomy, extra-budgetary funds, financial management cycle, digital platforms, transparency.

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация экономики меняет не только инструменты, которыми пользуются финансовые службы высших учебных заведений, но и саму логику управления финансовыми ресурсами. Если ранее управление строилось вокруг периодической бухгалтерской отчётности и бумажного документооборота, то сегодня от вуза ожидается способность видеть своё финансовое положение практически в режиме реального времени, обосновывать каждое решение данными и отчитываться перед государством, студентами и обществом в прозрачной форме. Расширение финансовой самостоятельности вузов и рост доли внебюджетных поступлений делают эту задачу особенно острой: чем больше свободы в распоряжении средствами получает учреждение, тем выше требования к качеству его внутренней системы управления.

Для Узбекистана эти изменения имеют особое значение. По данным Всемирного банка, охват молодёжи высшим образованием вырос с 8% в 2017 году до 48% в 2024 году, а число высших учебных заведений за тот же период увеличилось почти втрое и сегодня составляет 211 (112 государственных, 69 негосударственных и 30 филиалов зарубежных вузов). Только в 2024/2025 учебном году в государственные вузы было зачислено более 1,167 млн студентов, из них свыше 215 тыс. - на первый курс. Одновременно проведены институциональные реформы: в 2021 году Указом Президента УП-3795 государственным вузам предоставлена финансовая самостоятельность, в 2024 году Указом УП-81 распределение государственного заказа переведено с принципа «по учреждениям» на принцип «по направлениям подготовки», а с 2025/2026 учебного года введена дифференцированная система оплаты контракта. В декабре 2025 года Всемирный банк одобрил программу EduImkon объёмом 250 млн долларов США, направленную на модернизацию системы финансирования студентов. Всё это означает, что системы финансового управления вузов работают сегодня в условиях масштаба и сложности, на которые они изначально не были рассчитаны. Динамика охвата молодёжи высшим образованием показана на рисунке 1.

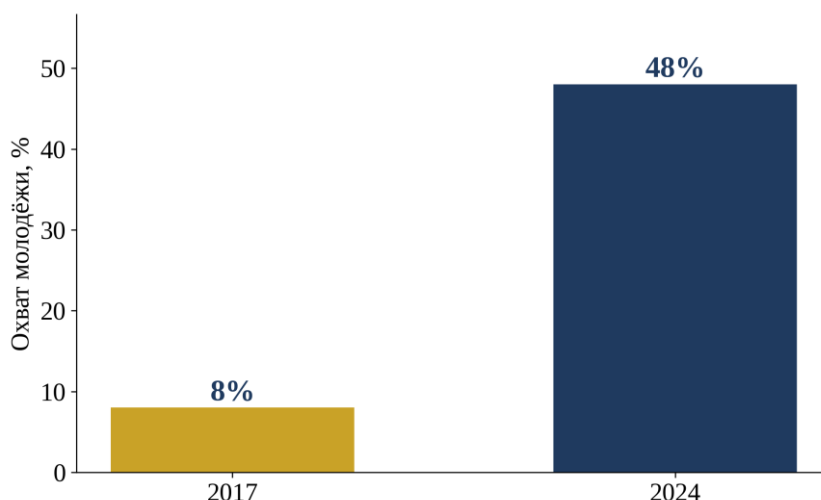


Рисунок 1. Охват молодёжи высшим образованием в Узбекистане, %¹

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В настоящей работе под финансовыми ресурсами вуза понимается совокупность денежных средств, формируемых из бюджетных ассигнований, платы за обучение по контракту, грантов, доходов от научно-исследовательской и консультационной деятельности, а также иных внебюджетных источников. Управление этими ресурсами представляет собой целенаправленное воздействие на процессы их формирования, распределения, использования и контроля ради достижения стратегических целей учреждения. В условиях цифровой трансформации это понятие приобретает три новых измерения. Во-первых, управление переходит от периодического к непрерывному: вместо квартальных и годовых отчётов руководство получает постоянно обновляемую картину. Во-вторых, объектом управления становится не документ, а данные: платёжное поручение, счёт-фактура и заявка на закупку превращаются в связанные между собой записи, которые можно автоматически сверять. В-третьих, разрозненные функциональные системы должны быть объединены в целостную архитектуру, иначе цифровизация отдельных участков не даёт эффекта на уровне учреждения в целом. Соотношение основных источников финансовых ресурсов и цифровых инструментов управления ими приведено в таблице 1.

Научная литература по финансовому управлению в высшем образовании традиционно рассматривает эту проблему с институциональной и бюджетной позиций: исследуются диверсификация источников дохода, оптимизация расходов и финансовая автономия как преимущественно организационные вопросы. Меньшая, но быстро растущая часть работ посвящена роли информационных технологий - внедрению систем планирования ресурсов предприятия, принятию решений на основе данных и автоматизации финансовых процессов. Однако вопрос о том, как эти два направления соединяются в единую систему основ управления - то есть какие принципы,

¹ Источник: составлено автором по данным Всемирного банка (источник 6 списка литературы).

этапы и инструменты должны лежать в основе финансового управления вузом в цифровой среде, - остаётся недостаточно систематизированным, особенно применительно к странам с переходной экономикой и быстро растущим сектором высшего образования. Данная работа стремится восполнить этот пробел.

Таблица 1

Источники финансовых ресурсов вуза и цифровые инструменты управления ими¹

Источник	Особенности управления	Цифровые инструменты
Бюджетные ассигнования	Целевой характер, строгая отчётность перед государством	Электронные казначейские и банковские системы, бухгалтерский учёт
Плата за обучение по контракту	Массовые платежи, дифференцированные тарифы, контроль задолженности	Электронные банковские системы, учёт расчётов со студентами
Гранты и научные проекты	Целевое расходование, отчётность перед грантодателем	Проектный учёт, электронный документооборот
Прочие внебюджетные доходы	Гибкость распоряжения, потребность в прозрачности	Электронные счета-фактуры, системы учёта закупок

Предлагаемые основы управления опираются на пять принципов. Первый - единство финансовой автономии и подотчётности: расширение свободы распоряжения средствами должно сопровождаться ростом прозрачности, а не заменять её. Второй - принцип однократного ввода данных: каждая финансовая операция фиксируется один раз в системе-источнике, а затем автоматически используется всеми остальными системами. Третий - прозрачность в режиме реального времени, при которой руководство, финансовая служба и руководители подразделений видят актуальные показатели в соответствии со своими полномочиями. Четвёртый - адаптивность: система должна позволять относительно быстро учитывать новые нормативные требования, что особенно важно в условиях частых изменений правил финансирования высшего образования в Узбекистане. Пятый - экономическая обоснованность: каждое вложение в цифровые инструменты должно оцениваться по измеримым критериям эффективности, а не приниматься как самоцель.

Эти принципы реализуются в рамках цикла финансового управления, состоящего из пяти этапов: планирования, формирования ресурсов, распределения, использования и контроля с последующим анализом. На каждом этапе цифровая трансформация меняет характер работы. При планировании бюджет перестаёт быть статичным документом и становится моделью, которую можно пересчитывать при изменении контингента или тарифов. При

¹ Источник: разработка автора.

формировании ресурсов электронные банковские системы позволяют отслеживать поступления платы за обучение без ручной сверки. При распределении и использовании средств заявки на закупку, договоры и бухгалтерские проводки связываются между собой общим идентификатором. Наконец, при контроле и анализе отчёты формируются автоматически, а отклонения выявляются на ранней стадии. Логика цикла, в центре которого находятся единые данные, показана на рисунке 2, а сопоставление традиционного и цифрового подходов по этапам цикла приведено в таблице 2.



Рисунок 2. Цикл финансового управления вузом в цифровой среде¹

Таблица 2

Этапы цикла финансового управления вузом: традиционный и цифровой подходы²

Этап	Традиционный подход	Цифровой подход
Планирование	Годовая смета, составляемая вручную	Динамическая модель бюджета с пересчётом по сценариям
Формирование ресурсов	Ручная сверка платежей студентов	Автоматическое получение данных из банковских систем
Распределение	Согласование на бумаге, длительные сроки	Электронные маршруты согласования с разграничением прав
Использование	Повторный ввод данных в разные системы	Однократный ввод и автоматическая передача данных
Контроль и анализ	Периодические отчёты в электронных таблицах	Автоматические отчёты и раннее выявление отклонений

¹ Источник: разработка автора.

² Источник: разработка автора.

Анализ практики показывает, что вузы Узбекистана уже располагают значительным набором цифровых инструментов: 1С:Бухгалтерия используется для учёта, Didox - для электронного обмена документами и счетами-фактурами (платформой пользуются более 350 тыс. зарегистрированных организаций и физических лиц), система EduManage - для управления складом и заявками на закупку, а электронные банковские системы - для проведения платежей. Каждая из этих систем удовлетворительно работает в своей области, однако автоматическая связь между ними на уровне данных отсутствует. В результате типичный цикл «от заявки до оплаты» требует нескольких этапов повторного ручного ввода, что увеличивает сроки, повышает риск ошибок и не позволяет получать сводную финансовую отчётность в режиме реального времени. Эта проблема «технологической разобщённости» свидетельствует о том, что цифровые инструменты внедрялись поэтапно, по отдельным функциям, без общей стратегии - то есть без тех основ управления, о которых идёт речь в настоящей работе.

Международный опыт подтверждает правильность выбранного подхода. Эстонская система X-Road, действующая с 2001 года, показывает, что полноценная интеграция данных не требует сведения всей информации в единую центральную базу: достаточно стандартизированного слоя обмена, соединяющего независимо функционирующие системы, и принципа однократного сбора данных. Доклад Jisc и Universities UK 2025 года, подготовленный на основе оценки ЕУ, показал, что организация финансовых и административных процессов через совместные сервисы нескольких университетов может снизить соответствующие затраты на 6-10%. Оба примера свидетельствуют о том, что соединение существующих систем, а не их замена, является технически и экономически обоснованной стратегией.

Оценка экономической эффективности цифровых решений в финансовом управлении вуза должна строиться на стандартной методологии оценки инвестиций. К затратам относятся разработка или приобретение программного обеспечения, работы по интеграции, техническая инфраструктура, обучение персонала и регулярные расходы на сопровождение. Выгоды возникают прежде всего за счёт экономии рабочего времени при отказе от повторного ввода данных, снижения затрат на исправление ошибок, сокращения потерь от несвоевременных решений и удешевления подготовки отчётности. Поскольку точная величина этих выгод зависит от данных конкретного учреждения, которые пока не собраны, в работе предлагается сам расчётный аппарат - показатели окупаемости инвестиций, срока окупаемости и индекса доходности, - а приведённый выше ориентир в 6-10% рассматривается как индикативный, но не прогнозный.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Таким образом, основы управления финансовыми ресурсами вузов в условиях цифровой трансформации не сводятся к наличию отдельных цифровых платформ. Они включают уточнённое понимание финансовых ресурсов и их

источников, систему принципов, соединяющих автономию с подотчётностью и данные с решениями, а также переосмысленный цикл управления, на каждом этапе которого цифровые инструменты работают как единое целое. Для Узбекистана, где сектор высшего образования одновременно переживает быстрый количественный рост и глубокую реформу финансирования, формирование таких основ является условием того, чтобы расширенная финансовая самостоятельность вузов превратилась в реальный рост эффективности использования средств.

Результаты работы определяют два направления дальнейших исследований. Во-первых, предложенные принципы и расчётный аппарат необходимо проверить на эмпирических данных пилотного внедрения в конкретном вузе, заменив международные ориентиры локально подтверждёнными показателями. Во-вторых, требуются сравнительные исследования вузов с различным финансовым и технологическим потенциалом - государственных, негосударственных и филиалов зарубежных университетов, - которые позволят определить, в какой мере предложенные основы применимы ко всему разнообразию высших учебных заведений страны.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6079 от 5 октября 2020 года об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан - 2030». <https://lex.uz/ru/docs/5031048>
2. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-61 от 24 декабря 2021 года о мерах по обеспечению финансовой самостоятельности государственных высших образовательных учреждений. <https://lex.uz/docs/5793256>
3. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-81 от 24 мая 2024 года о совершенствовании системы приёма в высшие образовательные учреждения и распределения государственного заказа. <https://lex.uz/uz/docs/6937335>
4. Jisc & Universities UK. Opportunities for Efficiency through Shared Services. - London, August 2025.
5. The Art of Digitalization: A Dive into e-Estonia. - Asian Productivity Organization, 2024.
6. World Bank. Modernized Student Financing System to Improve Access to Higher Education in Uzbekistan. Press Release, December 2025.
7. Didox - обзор бесплатной платформы электронных счетов-фактур. - kun.uz, 2019.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhih:

Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-YIL, 16- OKTABR, MAXSUS SON, IV-V-SHO'BALAR

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

info@marketingjournal.uz

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. ГОСТ 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**