

## ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ ВУЗОВ КЫРГЫЗСТАНА В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Ж.Д. Амеркулова, старший преподаватель  
Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева  
(Кыргызстан, г. Бишкек)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-12-17

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные проблемы оптимизации расходов бюджетных средств вузов Кыргызской Республики в условиях ограниченного государственного финансирования. На основе анализа Среднесрочной стратегии бюджетных расходов на 2025–2029 годы, Стратегии финансовой автономии вузов на 2024–2030 годы и аналитических материалов о состоянии высшего образования определены основные направления рационализации расходов. В заключении сформулированы рекомендации по повышению прозрачности, эффективности и устойчивости финансовой политики вузов Кыргызстана.

**Ключевые слова:** высшее образование; оптимизация расходов; финансовая устойчивость; бюджетное финансирование; автономия вузов; цифровизация; энергоэффективность; бюджетирование; ориентированное на результат.

Сфера высшего образования Кыргызской Республики в последние годы переживает масштабные преобразования, направленные на повышение эффективности, прозрачности и конкурентоспособности вузов. В условиях углубляющихся социально-экономических вызовов и ограниченности бюджетных ресурсов обеспечение финансовой устойчивости системы высшего образования становится одной из приоритетных задач государственной политики. В настоящее время в Кыргызстане функционирует 74 высших учебных заведений, из которых 34 – государственные, а 40 – негосударственные. Контингент студентов превышает 220 тысяч человек, при этом около 88% обучаются на контрактной основе, а только 12% – за счёт средств государственного бюджета. Несмотря на устойчивый рост числа студентов и активное развитие образовательных услуг, финансирование вузов остаётся недостаточным. В структуре государственных расходов доля, направляемая на образование, составляет около 6% ВВП, однако на высшее образование приходится лишь незначительная часть – менее 10% от общих ассигнований сектора.

В условиях ограниченного государственного финансирования ключевым направлением становится оптимизация структуры расходов вузов, что предполагает рациональное использование ресурсов, сокращение непроектных затрат и внедрение инновацион-

ных инструментов финансового менеджмента [1].

Таким образом, актуальность исследования обусловлена объективной необходимостью повышения эффективности бюджетного финансирования и поиска оптимальных механизмов управления финансовыми ресурсами в высших учебных заведениях Кыргызстана.

**Цель выполненного исследования** – выявить направления оптимизации расходов вузов в условиях ограниченных бюджетных возможностей.

Министерство науки, высшего образования и инноваций Кыргызской Республики выполняет функции координации и регулирования в сфере образования, а также осуществляет управление бюджетными программами по различным уровням образования, включая высшее профессиональное.

В последние годы государство акцентирует внимание на переходе к принципам результативного бюджетирования и финансовой автономии вузов. Принятый в 2023 году новый Закон «Об образовании» (№179 от 11 августа 2023 г.) впервые закрепил понятие автономии образовательных организаций, включая финансовую самостоятельность в распоряжении бюджетными и внебюджетными средствами. В развитие данного законодательства в 2024 году была разработана Стратегия финансовой автономии вузов Кыргызской Республики на 2024–2030 годы, предусматривающая посте-

пенное внедрение новых моделей управления финансами, в том числе ваучерного механизма, при котором бюджетные средства «следуют за студентом», независимо от формы собственности вуза. Данный подход направлен на повышение конкуренции, эффективности и прозрачности в сфере высшего образования.

В общей структуре государственных расходов Кыргызской Республики доля, направляемая на сектор образования, остаётся относительно стабильной – около 6% от ВВП, однако финансирование высшего образования занимает в ней незначительную часть. По данным Национального статистического комитета и Министерство науки, высшего образования и инноваций Кыргызской Республики, на долю вузов приходится менее 10% всех бюджетных средств, выделяемых на образование, что сопоставимо с уровнем финансирования научных исследований и существенно ниже, чем на общее и среднее профессиональное образование.

Современная система финансирования высшего образования в Кыргызстане базируется на сочетании бюджетных и внебюджетных источников.

К основным источникам относятся:

1. *Бюджетные ассигнования* – средства республиканского бюджета, выделяемые на оплату труда, содержание инфраструктуры, стипендии, а также реализацию государственных образовательных грантов. По данным *Среднесрочной стратегии 2025-2029 гг.*, в вузах на грантовой основе обучается около 26,3 тыс. студентов (12%), тогда как 195 тыс. человек (88%) учатся на контрактной основе.

2. *Внебюджетные средства* – поступления от оказания платных образовательных услуг, реализации программ переподготовки и повышения квалификации, аренды имущества, коммерциализации научных исследований и инновационных разработок.

3. *Гранты и международные проекты* – важный инструмент поддержки научных исследований и академических обменов. В последние годы при содействии Всемирного банка и Европейского Союза реализуются крупные проекты, такие как «Качество и инновации в высшем образовании» (на сумму 25 млн долларов) и «Образование для будущего», направленные на развитие исследова-

тельских центров, стартапов и цифровизацию университетской среды.

4. *Спонсорская и меценатская помощь* – пока остаётся ограниченным источником, хотя в последние годы растёт интерес к созданию эндаумент-фондов и развитию корпоративного партнёрства, особенно в ведущих университетах (КГТУ им. И. Раззакова, ОшГУ, КНАУ, КНУ им. Ж. Баласагына).

Таким образом, структура доходов вузов Кыргызстана всё ещё характеризуется высокой долей бюджетных ассигнований и недостаточным развитием рыночных инструментов финансирования. Это снижает гибкость университетов в стратегическом планировании и ограничивает их возможности по привлечению инвестиций в инновационные направления.

В условиях ограниченного государственного финансирования вузы вынуждены балансировать между выполнением обязательств по заработной плате и обеспечением минимально необходимого уровня образовательного процесса. При этом значительная часть расходов носит постоянный характер и не поддаётся гибкому управлению, что ограничивает возможности вузов для развития инноваций и научных исследований [2].

Наиболее весомая статья расходов – это заработная плата профессорско-преподавательского состава, административных работников и вспомогательного персонала. В среднем, на фонд оплаты труда приходится 65-75% общего объёма бюджетных средств, направляемых на содержание вузов.

Вторым по величине направлением являются расходы на электроэнергию, отопление, водоснабжение и содержание зданий. По данным Министерства науки, высшего образования и инноваций Кыргызской Республики, эти затраты занимают от 15 до 20% общего бюджета в зависимости от региона и климатических условий. Большинство университетских зданий были построены в советский период и нуждаются в капитальном ремонте, теплоизоляции и модернизации систем энергопотребления. Из-за износа инфраструктуры расходы на коммунальные услуги ежегодно растут на 5-8%, что становится дополнительной нагрузкой на бюджеты вузов.

К этой категории относятся закупка учебных материалов, оплата электронных баз дан-

ных, издание учебников и пособий, проведение практических занятий и лабораторных работ. В среднем на эти нужды приходится не более 5-7% от общего бюджета, что недостаточно для современного уровня образовательных программ. В рамках проектов Всемирного банка («Образование для будущего», «Качество и инновации в высшем образовании») предполагается частичное обновление материально-технической базы и внедрение цифровых платформ обучения, однако пока эффект ограничен [3].

Наука в вузах финансируется по остаточному принципу. По данным Среднесрочной стратегии, на государственную поддержку прикладных исследований приходится менее 2% от общего бюджета образования. Из 156 научно-исследовательских проектов, профинансированных в 2023 году, только треть реализуется на базе вузов, остальные – в институтах НАН КР. Это указывает на слабую ин-

теграцию науки и образования и недостаточную вовлечённость университетов в инновационную деятельность.

Таким образом, текущая структура расходов характеризуется жёсткой привязкой к обязательным статьям – зарплате и коммунальным платежам, что оставляет крайне ограниченные возможности для инвестиций в развитие, инновации и повышение качества образования.

*Основные причины слабого развития внебюджетного финансирования:*

- низкая активность вуза в привлечении грантов и международных программ;
- слабая коммерциализация научных исследований;
- недостаточное развитие платных программ, курсов и консалтинговых услуг;
- слабое взаимодействие с бизнесом и отсутствие эндаумент-фондов.

Таблица 1. Основные направления неэффективного расходования средств в вузах Кыргызской Республики

№	Проблемная зона	Проявление	Последствия	Потенциал оптимизации
1.	Дублирование функций и избыточный персонал	Множество однотипных отделов и административных должностей	Рост фонда оплаты труда, низкая управленческая эффективность	Оптимизация штатов, объединение функций, цифровизация документооборота
2.	Недостаточная цифровизация	Отсутствие ERP-систем, ручной учёт	Ошибки, потери времени, неточность отчётности	Внедрение электронного документооборота, автоматизация процессов
3.	Слабое развитие внебюджетных доходов	Отсутствие грантовой и проектной активности	Финансовая зависимость от бюджета	Развитие платных программ, грантов, эндаументов
4.	Отсутствие стратегического планирования	Отсутствие KPI и внутреннего аудита	Неэффективное распределение ресурсов	Создание систем мониторинга и управленческого учёта
5.	Высокая доля административных расходов	Избыточный управленческий аппарат	Сокращение средств на учебный процесс	Введение регламентов результативности и прозрачности расходов

Таким образом, ключевые проблемы неэффективного расходования средств в вузах Кыргызстана имеют системный характер, связанный с устаревшими управленческими подходами, кадровыми диспропорциями и слабым использованием цифровых технологий. Решение данных проблем требует перехода к современным моделям финансового управления, внутреннего контроля и стратегического планирования, обеспечивающим максимальную отдачу от каждого бюджетного сома (табл. 1).

#### **Пути оптимизации расходов**

В условиях ограниченного государственного финансирования ключевой задачей вузов Кыргызстана становится выстраивание эф-

фективной системы управления ресурсами, обеспечивающей максимальную отдачу при минимальных затратах [4].

*Практические меры оптимизации:*

- Объединение однотипных структурных подразделений, особенно управлений и отделов, выполняющих схожие функции (например, кадровый и методический отделы, планово-финансовые службы).

- Внедрение электронного документооборота, что позволяет сократить расходы на бумагу, канцелярию, архивирование и ускорить обработку управленческих решений.

- Использование облачных ERP-систем для интеграции кадрового, финансового и академического учёта. Это позволяет снизить ад-

министративные издержки до 15-20% и минимизировать человеческий фактор при принятии решений.

- Децентрализация управленческих процессов – передача полномочий на уровень факультетов и кафедр при сохранении общего контроля со стороны ректората.

Эффективность использования бюджетных средств во многом зависит от уровня прозрачности и общественного контроля. Вузам необходимо переходить от традиционной сметной модели к модели бюджетирования, ориентированной на результат (BOR – Budgeting for Results).

*Основные направления:*

1. Публикация открытых финансовых отчётов. Размещение данных о поступлениях и расходах на официальных сайтах вузов повышает доверие общества и партнёров.

2. Формирование системы КРІ (ключевых показателей эффективности). Для каждого направления деятельности должны быть установлены количественные и качественные индикаторы – например, эффективность научных исследований, коэффициент трудоустройства выпускников, доля внебюджетных доходов.

3. Введение механизмов общественного и студенческого участия в контроле за расходами. Это создаёт дополнительный стимул для прозрачного и ответственного управления средствами.

4. Использование цифровых платформ открытого бюджета.

Таким образом, оптимизация расходов вузов Кыргызстана требует комплексного подхода, сочетающего структурные, технологические и управленческие изменения. [5]

Эффективное использование средств возможно только при сочетании:

- автономии и ответственности вузов;
- цифровизации и «зелёных» технологий;
- внедрения принципов результативного бюджетирования и внутреннего аудита.

В условиях сокращения бюджетных ассигнований и роста расходов вузам Кыргызстана необходимо формировать новую финансовую стратегию, основанную на диверсификации источников доходов. Это позволит снизить зависимость от государственного бюджета, повысить устойчивость университетов и со-

здать возможности для модернизации образовательного процесса.

Диверсификация источников финансирования является стратегическим направлением обеспечения финансовой устойчивости вузов Кыргызстана.

Развитие платных услуг, грантовой активности, корпоративного партнёрства и эндаумент-фондов позволит:

- снизить зависимость от государственного бюджета;
- укрепить материально-техническую базу вузов;
- повысить их конкурентоспособность и академическую автономию;
- сформировать устойчивую модель развития высшего образования, способную адаптироваться к экономическим вызовам.

### **Заключение**

Современное состояние финансирования высших учебных заведений Кыргызской Республики отражает системные проблемы бюджетной политики и ограниченные возможности государства по поддержке сектора образования. Несмотря на то, что доля расходов на образование в ВВП Кыргызстана составляет около 6%, на высшее образование приходится менее 10% всех ассигнований, что объективно недостаточно для обеспечения конкурентоспособного качества образовательных услуг и научных исследований. Анализ структуры расходов вузов показал, что основная часть бюджетных средств (до 70%) направляется на оплату труда и обязательные коммунальные услуги, в то время как на развитие научных проектов, модернизацию инфраструктуры и внедрение инноваций выделяется не более 5-7% бюджета. Такая структура расходов отражает инерционный характер финансирования и отсутствие стратегического планирования в управлении финансовыми потоками.

### **Рекомендации по повышению эффективности использования бюджетных средств**

1. Переход к программно-целевому бюджетированию. Каждая статья расходов должна быть связана с конкретными результатами деятельности (публикации, патенты, трудоустройство выпускников, количество привлечённых грантов).

2. Введение ключевых показателей эффективности (КРІ) на уровне вузов и факультетов. Финансирование необходимо увязывать с

результативностью работы подразделений и профессорско-преподавательского состава.

3. Развитие внутреннего и внешнего аудита. Учреждениям следует внедрять регулярный аудит исполнения бюджета, обеспечивая прозрачность финансовых операций и предотвращая нецелевое использование средств.

4. Создание попечительских и наблюдательных советов при вузах. Участие представителей бизнеса, выпускников и общественных организаций в управлении университетами повысит уровень доверия и откроет новые каналы финансирования.

5. Модернизация нормативно-правовой базы. Необходимо закрепить на законодатель-

ном уровне право вузов на финансовую самостоятельность, использование внебюджетных средств и создание целевых капиталов (эндаументов).

6. Формирование кадрового потенциала в сфере финансового менеджмента. Повышение квалификации управленцев и бухгалтеров вузов по направлениям стратегического планирования, анализа эффективности и цифрового управления бюджетом.

7. Развитие международного сотрудничества. Участие в программах Erasmus+, Horizon Europe, KOICA и World Bank Education Projects создаст дополнительные возможности для модернизации инфраструктуры и повышения квалификации персонала.

#### **Библиографический список**

1. Амеркулова Ж.Д. Трансформация образовательных программ как ответ на финансовые вызовы: опыт региональных вузов / Ж.Д. Амеркулова, Д.О. Албанбаева, Ш.А. Халилова // Бюллетень науки и практики. – 2025. – Т. 11, № 7. – С. 500-513. – DOI 10.33619/2414-2948/116/71. – EDN SWCTEC.

2. Амеркулова Ж.Д. Внутривузовский рейтинг – как фактор рационального распределения финансовых ресурсов / Ж.Д. Амеркулова, Д.О. Албанбаева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № 5-1(104). – С. 125-133. – DOI 10.24412/2500-1000-2025-5-1-125-133. – EDN RCXWNL.

3. Амеркулова Ж.Д. Повышение эффективности использования финансовых ресурсов высших учебных заведений (на примере Кыргызстана, Казахстана и Узбекистана) / Ж.Д. Амеркулова, Д.О. Албанбаева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № 7-2(106). – С. 54-64. – DOI 10.24412/2500-1000-2025-7-2-54-64. – EDN ZVQVYY.

4. Албанбаева Д.О. Оценка качества подготовки специалистов по зелёной экономике: роль педагогического мониторинга / Д.О. Албанбаева, А.К. Чалданбаева // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2024. – № 4-2. – С. 642-655. – DOI 10.33514/1694-7851-2024-4/2-642-655. – EDN ENZFFR.

5. Бексултанов А.А. Финансирование бюджетных организаций, порядок его осуществления / А.А. Бексултанов // Известия ВУЗов (Кыргызстан). – 2013. – № 5. – С. 124-126. – EDN VDNZLV.

6. Бексултанов А.А. Внутренний финансовый контроль целевого использования бюджетных средств / А.А. Бексултанов // Известия ВУЗов Кыргызстана. – 2016. – № 4. – С. 93-95. – EDN WAXIIN.

7. Затрапина С.В. Финансовая отчетность как информационное обеспечение комплексного анализа и оценки деятельности организации / С.В. Затрапина, Н.Р. Рыскелдиева // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. – 2021. – № 4(53). – С. 77-79. – EDN GCPBTD.

8. Закон КР от 11 августа 2023 года № 179 «Об образовании» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbd.minjust.gov.kg/4-3419/edition/1273902/ru>.

## OPTIMIZATION OF BUDGET EXPENDITURES OF KYRGYZ UNIVERSITIES IN CONDITIONS OF LIMITED GOVERNMENT FUNDING

**Zh.D. Amerkulova**, *Senior Lecturer*

**Kyrgyz State University named after I. Arabaev**  
(Kyrgyzstan, Bishkek)

**Abstract.** *The article discusses the current problems of optimizing the budget expenditures of universities of the Kyrgyz Republic in conditions of limited government funding. Based on the analysis of the Medium-term Budget Expenditure Strategy for 2025-2029, the Strategy of Financial Autonomy of Universities for 2024-2030, and analytical materials on the state of higher education, the main directions of cost rationalization have been identified. In conclusion, recommendations are formulated to increase the transparency, effectiveness and sustainability of the financial policy of universities in Kyrgyzstan.*

**Keywords:** *higher education; cost optimization; financial stability; budgetary financing; university autonomy; digitalization; energy efficiency; results-based budgeting.*