

УДК.336.647

**Мухамедьярова Виктория Александровна***Адам университети, магистрант**Кыргыз Республикасы, Бишкек ш.**e-mail: mukhamediarova.v@gmail.com***Абыкеева Мээрим Абдылдабековна***Адам университети, экономика илимдеринин кандидаты, доцент,**Кыргыз Республикасы, Бишкек ш.**e-mail: abykeeva\_meerim@mail.ru*

## КЫРГЫЗСТАНДАГЫ ЖОГОРКУ ОКУУ ЖАЙЛАРДЖЫН ФИНАНСЫЛЫК ТУРУКТУУЛУГУ: ТРАНСФОРМАЦИЯНЫН КӨЙГӨЙЛӨРҮ, ТОБОКЕЛДИКТЕРИ ЖАНА БАГЫТТАРЫ

**Аннотация.** Макалада Кыргызстандагы жогорку окуу жайлардын каржылык туруктуулук маселелери каралат. Контракттык окутууга болгон көз карандылык жана стратегиялык пландоо жетишсиздиги негизги көйгөйлөр катары белгиленет. Башкы тобо-келдиктер – резервдердин жоктугу, гранттык каржылоонун төмөн деңгээли жана монокөз карандылык. Макалада үч жылдык бюджеттик пландоону, резервдик фонддорду түзүүнү жана өнөктөштүк менен коммерциялык программаларды өнүктүрүүнү камтыган практикалык сунуштар берилет.

**Негизги сөздөр:** каржылык туруктуулук; Кыргызстан ЖОЖдору; контракттык окутуу; бюджеттик пландоо; тобокелдиктер; резервдик фонд; киреше булактарын диверсификациялоо; тышкы каржылоо.

**Мухамедьярова Виктория Александровна***Университет Адам, магистрант**Кыргызская Республика, г.Бишкек**e-mail: [mukhamediarova.v@gmail.com](mailto:mukhamediarova.v@gmail.com)***Абыкеева Мээрим Абдылдабековна***Университет Адам, кандидат экономических наук, доцент**Кыргызская Республика, г.Бишкек**e-mail: abykeeva\_meerim@mail.ru*

## ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ВУЗОВ КЫРГЫЗСТАНА: ПРОБЛЕМЫ, РИСКИ И НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы финансовой устойчивости вузов Кыргызстана в условиях зависимости от контрактного обучения и отсутствия стратегического бюджетирования. Анализируются ключевые риски — монозависимость, слабая грантовая активность, отсутствие резервов. Предложены практические шаги по переходу к более сбалансированной модели: внедрение трехлетнего планирования, формирование резервов, развитие партнерств и коммерческих программ.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость; вузы Кыргызстана; контрактное обучение; бюджетирование; риски; резервный фонд; диверсификация доходов; внешнее финансирование.

**Mukhamediarova Viktoriia Alexandrovna***Adam University, master student**Kyrgyz Republic, Bishkek**e-mail: mukhamediarova.v@gmail.com***Abykeeva Meerim Abdyldebekovna***Adam University, candidate of Economic Sciences, associate Professor*

## FINANCIAL STABILITY OF UNIVERSITIES IN KYRGYZSTAN: PROBLEMS, RISKS AND DIRECTIONS OF TRANSFORMATION

**Annotation.** The article examines the financial sustainability challenges of universities in Kyrgyzstan, particularly their dependence on tuition fees and the lack of strategic budget planning. Key risks are analyzed, including mono-dependence, low grant activity, and the absence of financial reserves. Practical steps are proposed to move toward a more balanced model: three-year financial planning, reserve formation, and development of partnerships and commercial programs.

**Keywords:** financial sustainability; Kyrgyz universities; tuition-based education; budgeting; risks; reserve fund; income diversification; external funding.

Финансовая устойчивость университетов Кыргызстана остается актуальной проблемой. В условиях роста расходов, ограниченного бюджета и конкуренции за студентов вузы вынуждены выбирать между развитием и выживанием. При этом системное планирование и долгосрочные финансовые стратегии пока развиты слабо.

Большинство вузов зависят от двух источников – государственных субсидий и оплаты за обучение, что делает систему уязвимой: любые колебания набора или экономическая нестабильность сразу сказываются на бюджете. Гранты, партнёрства и помощь выпускников используются нерегулярно и не встроены в стратегию.

Отсутствие резервов и среднесрочного планирования ограничивает гибкость. Решения часто принимаются реактивно, а не на опережение. Международный опыт показывает: устойчивость зависит не столько от объема ресурсов, сколько от качества управления – прозрачности, бюджетирования и партнёрских моделей.

В этой статье рассматриваются слабые места действующей финансовой модели вузов Кыргызстана и предлагаются практические шаги по ее трансформации – в условиях ограниченных ресурсов и при опоре на управленческую зрелость.

Финансирование вузов Кыргызстана остаётся однобоким: основную часть доходов составляют госдотации и оплата контрактных студентов. Гранты, целевые программы и коммерческие услуги редко превышают 10–15% бюджета. [1 с. 112–117]

По данным Министерства образования и науки Кыргызской Республики, в 2023 году более 80% студентов обучались по контрактной форме, а в отдельных вузах этот показатель превышал 90% [2 с. 56–57.]. Такая монозависимость от одного источника дохода – платы за обучение – делает систему крайне уязвимой. Даже незначительное снижение набора студентов может стать критичным для стабильной работы вуза.

Чтобы наглядно продемонстрировать различия, приведем сравнительную таблицу трех типов университетов: крупного государственного, регионального и частного.

**Таблица 2.**

**Условная структура доходов вузов Кыргызстана по типу.<sup>2</sup>**  
(составлено автором)

Университет	Госбюджет	Гранты и пожертвования	Платное обучение	Прочие поступления
МУЦА	0%	68,2%	031,2%	0,6%

<sup>2</sup> Составлено автором на основе открытых данных Министерства образования и науки Кыргызской Республики [2], аналитического обзора ADB [4] и внутренних документов МУЦА.

<b>АУЦА (примерно)</b>	0%	~40%	~55%	~5%
<b>КНУ</b>	~35%	~3%	~60%	~2%

Данные показывают различия в финансировании государственных и частных вузов Кыргызстана. Частные университеты, такие как МУЦА и АУЦА, опираются на гранты и внешнюю поддержку, тогда как государственные, например КНУ, зависят от бюджета и контрактов. Это подчеркивает необходимость диверсификации доходов для устойчивости. Опыт МУЦА показывает, что сбалансированная финансовая модель возможна и без бюджетной поддержки – при активной внешней и проектной деятельности.

Дополнительной проблемой остается слабое развитие внебюджетной деятельности. Согласно обзору Азиатского банка развития, большинство вузов в Кыргызстане не используют потенциал краткосрочных программ, аренды площадей, корпоративных тренингов или платных лабораторных услуг [3 с. 19–25.]. Эти направления либо отсутствуют, либо развиваются стихийно, без включения в общую финансовую стратегию.

Также стоит отметить отсутствие планово-целевого бюджетирования. Даже крупные университеты нередко формируют бюджет на год, без долгосрочных прогнозов и без разбивки по проектам, кафедрам или центрам затрат. Это снижает как прозрачность, так и управляемость ресурсов [4 с. 92–95, 148–150.].

Наконец, в большинстве вузов практически отсутствуют резервные фонды. Доходы, как правило, сразу же расходуются на текущие нужды: заработная плата, коммунальные расходы, административное содержание. В случае возникновения непредвиденных ситуаций (например, задержки в оплате контрактов или рост тарифов) у вуза нет ни финансовой «подушки», ни механизмов экстренного реагирования [5 с. 11–12.].

Ограниченные ресурсы ведут к снижению качества и оттоку студентов, что еще больше ослабляет вузы. Чтобы разорвать этот круг, нужны не только новые источники дохода, но и изменение подхода к управлению финансами. Текущая система содержит структурные ограничения и риски, которые можно было бы смягчить через гибкую, многоканальную модель и создание резервов. Однако даже крупные университеты остаются уязвимыми к финансовым потрясениям.

**Зависимость от контрактной формы обучения.**

Главный и наиболее очевидный риск – это монозависимость от контрактного потока студентов. Согласно данным МОиН КР, в 2023 году в среднем 78% студентов обучались по платной форме, и эта цифра достигает 90% в некоторых вузах [2 с. 34–39]. Это означает, что любая динамика спроса – экономический спад, снижение выпускников школ, конкуренция с зарубежными вузами – мгновенно отражается на финансовом положении учреждения.

Причем снижение набора даже на 10–15% может обернуться дефицитом на уровне месячного фонда оплаты труда, особенно при отсутствии подушки ликвидности. В этой ситуации вузы либо сокращают преподавателей, либо отказываются от программ, либо занимают средства у подрядчиков – что создает каскадную нестабильность.

**Отсутствие резервных фондов и антикризисной модели.**

Во многих университетах Кыргызстана отсутствует финансовое резервирование. Средства, поступающие от студентов или бюджета, расходуются по мере поступления – преимущественно на текущие нужды (оплата труда, коммунальные, налоги). Формально бюджет сверстан, но при задержке платежей или росте расходов учреждение оказывается без возможности гибкого реагирования.

Как показывает исследование В.М. Захарова, устойчивые вузы формируют резерв, равный не менее 2–3 месяцам обязательных расходов, что позволяет им выдерживать

краткосрочные сбои [3 с. 93–94.]. В Кыргызстане такой практики пока нет.

Кроме того, в случае форс-мажора (например, падение курса, рост тарифов, отток студентов) финансовые решения принимаются стихийно. Часто это выражается в «ручном управлении»: перераспределение статей, срочная оптимизация, отмена развития. При этом стратегическое планирование на 2–3 года вперед отсутствует – как и сценарный анализ [1 с. 78–81.].

Слабое участие в международных программах.

Несмотря на наличие множества международных инициатив – Erasmus+, DAAD, гранты ADB, USAID, и другие – подавляющее большинство вузов страны не участвуют в них системно. По данным Азиатского банка развития, лишь около 15% университетов в Центральной Азии имеют устойчивую практику привлечения внешнего финансирования.

Причины хорошо известны:

- отсутствие подготовленного персонала;
- языковой барьер;
- бюрократическая нагрузка;
- низкая мотивация административного аппарата.

В результате, финансовая диверсификация не развивается, а участие в конкурсах остается случайным или формальным. Даже в тех случаях, когда проекты выигрываются, часто отсутствует инфраструктура для их администрирования – проектный офис, бухгалтерский учет, отдельный счет и т. д.

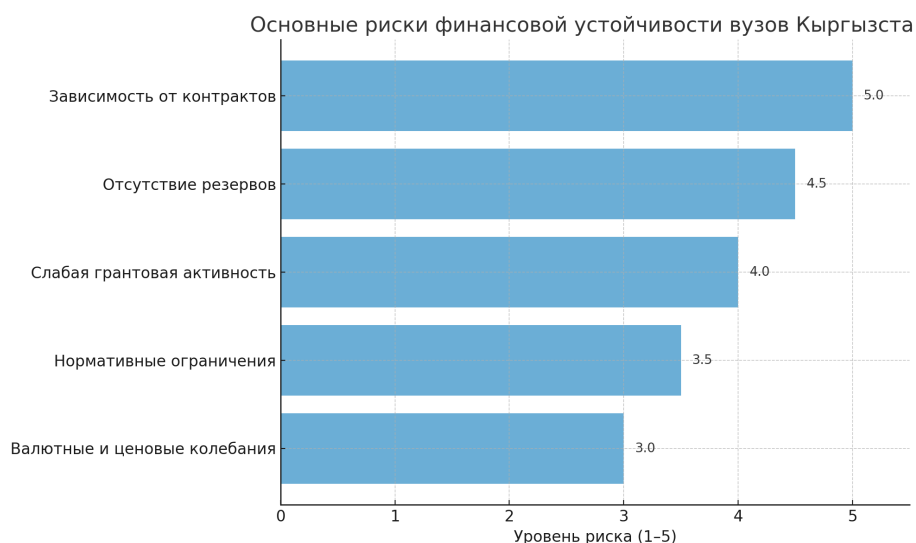
Валютные и ценовые риски.

Многие вузы недооценивают валютную составляющую своих расходов. Закупка оборудования, программного обеспечения, онлайн-платформ часто происходит в долларах или евро. При этом расчеты по контрактам фиксированы в сомах. В условиях валютной нестабильности (например, скачки в 2020 и 2022 годах) расходы могут увеличиваться на 10–20%, но ни один вуз не закладывает такие колебания в план.

Добавим к этому рост тарифов, зарплат и расходов на безопасность – и получаем структурный дефицит, к которому большинство вузов оказывается не готово [5 с. 11–12].

Совокупность финансовых, институциональных и внешнеэкономических рисков создаёт эффект домино: один сбой может вызвать цепь проблем — от сокращения программ до ухода преподавателей. Система реагирует с запозданием и почти лишена механизмов страхования и восстановления. На Рисунке 1 показана степень значимости этих рисков.

**Рисунок 1.** Основные риски финансовой устойчивости вузов Кыргызстана по степени значимости.<sup>3</sup>



3 Составлено автором.

Несмотря на серьезные вызовы, вузы Кыргызстана обладают определенным потенциалом для перехода к устойчивой финансовой модели. В ряде учреждений уже появляются офисы грантов, ведутся попытки диверсифицировать источники дохода, внедряются цифровые решения для учета и отчетности. Однако такие примеры остаются точечными, а их распространению мешают четыре главных барьера:

*Кадровый дефицит* – отсутствие специалистов по управлению финансами, грантами, партнерством;

*Институциональная инерция* – слабая мотивация руководства к реформам, ориентация на текущее «выживание»;

*Нормативные ограничения* – жесткая структура бюджетирования, невозможность создавать резервы;

*Недоверие к новому* – внутреннее сопротивление инновациям и низкая вовлеченность персонала.

Для того чтобы вузы Кыргызстана могли не просто выживать, но и развиваться в условиях нестабильной экономической среды, необходимо пересмотреть ключевые принципы финансового управления. Ниже представлены пять предложений, реализация которых возможна без значительного увеличения бюджета, но требует организационной воли, планирования и изменения подхода к управлению:

Введение трехлетнего стратегического бюджетирования.

Многие вузы до сих пор планируют доходы и расходы на один учебный год без сценарного анализа и оценки рисков. Переход к трехлетнему бюджетированию с вариативными сценариями поможет снизить зависимость от краткосрочных факторов и даст возможность планировать развитие. Даже простые модели (оптимистичный и консервативный сценарии) позволяют принимать более обоснованные решения. Такие практики рекомендованы OECD как основа финансовой устойчивости [1 с. 81].

Формирование резерва на непредвиденные расходы.

Даже небольшой фонд, покрывающий 1–2 месяца текущих обязательств, может стать критическим ресурсом в период экономических колебаний или снижения набора студентов. Он может накапливаться по 2–3% от контрактных доходов в течение года, с учетом внутреннего регламента. Эта мера не требует нормативных изменений, но дает вузу маневренность в кризис.

Создание офиса внешнего финансирования и партнерств.

Даже один сотрудник, системно отслеживающий гранты, может принести вузу дополнительный доход. Для начала достаточно оформить временную должность, разработать шаблоны заявок и создать локальную базу данных донорских организаций. Важно, чтобы руководство вуза относилось к этому направлению как к приоритетному, а не факультативному.

Развитие краткосрочных программ и коммерческих услуг.

Платные курсы, консультационные пакеты, аренда аудиторий, корпоративное обучение – все это может приносить внебюджетный доход. Необходимо создать отдельную линейку сервисов, оформить их юридически и активно продвигать. Хорошие примеры уже есть в МУЦА и АУЦА, где до 15% доходов формируются за счет дополнительных программ [2 с. 57].

Прозрачность и вовлечение академических подразделений в управление.

Бюджет не должен быть «черным ящиком» для кафедр и деканатов — простая план-фактная отчетность по центрам затрат укрепляет финансовую дисциплину и повышает ответственность, особенно при дефиците ресурсов.

Финансовая устойчивость – это не просто наличие средств, а способность стратегически и гибко управлять ресурсами. В условиях ограниченного госфинансирования в Кыргызстане вузам важно самостоятельно планировать, резервировать, искать новые источники и строить партнерства.

Как показывает анализ, наиболее уязвимыми местами остаются:

- зависимость от контрактов;
- отсутствие резервов;
- слабая грантовая активность;
- нормативные ограничения.

Но при этом есть и точки роста:

- частичные успехи в отдельных вузах;
- интерес к фандрайзингу;
- растущая осведомленность о международных практиках.

Выход из текущей ситуации – не в копировании чужих моделей, а в создании собственной системы, которая сочетает реализм, дисциплину и постепенность. Финансовая устойчивость не возникает одномоментно. Но если каждый вуз начнет с внутренних шагов – резервов, плана, грантов – система изменится гораздо быстрее, чем кажется.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. OECD. Resourcing Higher Education: Challenges, Choices and Consequences. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 245 с.– URL: <https://doi.org/10.1787/9b2b6d52-en> (дата обращения: 01.05.2025).

2. Министерство образования и науки Кыргызской Республики. Ежегодный отчет об итогах развития системы образования за 2023 год. – Бишкек: МОиН КР, 2024. – 85 с..

3. Приоритеты в области образования: опыт регионов / под ред. В.М. Захарова. – М.: Центр устойчивого развития и здоровья среды ИБР РАН, 2022. – 248 с..

4. Asian Development Bank. Education Sector Development in Central Asia: Project Summaries. – Manila: ADB, 2021. – 63 с. – URL: <https://www.adb.org> (дата обращения: 03.05.2025).

5. Жапаралиева Ж.Ж. Управление проектами устойчивого развития // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Т. 5, № 1.