УДК: 016:005. 95:658.152
DOI 10.65996/topscience-2457/2026-1.1/158-167

Амеркулова Ж.Дж.
ага окутуучу
Экономика жана менеджмент институту
И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети
Бишкек ш. Кыргыз Республикасы
zhibek291177@gmail.com
Тлеубекова А.Д.
ага окутуучу
Алматы гуманитардык-экономикалык университети
Алматы ш, Казакстан
ajgultleubekova1@gmail.com
Б. Г. Надирбек кызы
ага окутуучу
Алматы гуманитардык-экономикалык университети
Алматы ш, Казакстан
gulnaranadirbekovna@gmail.com

КЫРГЫЗСТАН МЕНЕН КАЗАКСТАНДАГЫ ЖОЖДОРДО ФИНАНСЫЛЫК РЕСУРСТАРДЫ ЭФФЕКТИВДҮҮ ПАЙДАЛАНУУДАГЫ КЫЙЫНЧЫЛЫКТАР ЖАНА ТОСКООЛДУКТАР

Амеркулова Ж.Дж.
старший преподаватель
Институт Экономики и Менеджмента
Кыргызский Государственный Университет им. И. Арабаева
г.Бишкек, Кыргызстан
zhibek291177@gmail.com
Тлеубекова А.Д.
старший преподаватель
Алматинский гуманитарно-экономический университет
г. Алматы, Казахстан
ajgultleubekova1@gmail.com
Б. Г. Надирбек кызы
старший преподаватель
Алматинский гуманитарно-экономический университет
г. Алматы, Казахстан
gulnaranadirbekovna@gmail.com

ВЫЗОВЫ И БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ В ВУЗАХ КЫРГЫЗСТАНА И КАЗАХСТАНА

Amerkulova Zh.Dj.

senior lecturer
Kyrgyz State University named after I. Arabaev
Institute of Economics and Management,
Bishkek, Kyrgyzstan
zhibek291177@gmail.com
Tleubekova A.D.
Senior Lecturer
Almaty University of Humanities and Economics
Almaty, Kazakhstan
ajgultleubekova1@gmail.com
B.G. Nadirbek kyzy
Senior Lecturer
Almaty University of Humanities and Economics
Almaty, Kazakhstan
gulnaranadirbekovna@gmail.com

CHALLENGES AND BARRIERS TO THE EFFICIENT USE OF FINANCIAL RESOURCES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN KYRGYZSTAN AND KAZAKHSTAN

Аннотация. Макалада Кыргызстан менен Казакстандагы жогорку окуу жайларында финансылык ресурстарды эффективдүү пайдаланууга таасир эткен негизги кыйынчылыктар жана тоскоолдуктар каралат.
Изилдөөдө бюджеттик каржылоонун чектелиши, ресурстардын тең бөлүштүрүлбөгөндүгү, финансылык башкаруунун санариптештирилүүсүнүн жетишсиздиги жана тышкы каржылоого көз карандылык талданат. ЖОЖдорду башкаруу боюнча негизги кесепеттер аныкталып, эффективдүүлүктү жогорулатуу боюнча сунуштар берилет, анын ичинде санариптик платформаларды өнүктүрүү, бюджетти оптималдаштыруу, альтернативдүү каржылоо булактарын тартуу, финансылык менеджерлердин квалификациясын жогорулатуу жана эл аралык кызматташтык.
Изилдөө чектелген ресурстар шартында ЖОЖдордун туруктуу өнүгүүсүн камсыз кылуу стратегияларын түзүүдө практикалык мааниге ээ.

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые вызовы и барьеры, влияющие на эффективность использования финансовых ресурсов в высших учебных заведениях Кыргызстана и Казахстана.
Проанализированы ограниченность бюджетного финансирования, неравномерное распределение ресурсов, недостаточная цифровизация финансового управления и зависимость от внешнего финансирования. Выявлены основные последствия для управления вузами и предложены рекомендации по повышению эффективности, включая развитие цифровых платформ, оптимизацию бюджетирования, привлечение альтернативных источников финансирования, повышение квалификации финансовых менеджеров и международное сотрудничество. Исследование имеет практическое значение для

формирования стратегий устойчивого развития вузов в условиях ограниченных ресурсов.

Abstract. The article examines the main challenges and barriers affecting the efficient use of financial resources in higher education institutions in Kyrgyzstan and Kazakhstan. The study analyzes limited budgetary funding, uneven distribution of resources, insufficient digitalization of financial management, and dependence on external financing.

The main consequences for university management are identified, and recommendations are provided to enhance efficiency, including the development of digital platforms, budget optimization, attraction of alternative funding sources, capacity building of financial managers, and international cooperation. The research is of practical importance for developing sustainable strategies for higher education institutions under constrained resources.

Негизги сөздөр: финансылык ресурстар, эффективдүүлүк, жогорку окуу жайлар, кыйынчылыктар, тоскоолдуктар, санариптештирүү, Кыргызстан, Казакстан.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, эффективность, высшие учебные заведения, вызовы, барьеры, цифровизация, Кыргызстан, Казахстан.

Keywords: financial resources, efficiency, higher education institutions, challenges, barriers, digitalization, Kyrgyzstan, Kazakhstan.

Эффективное управление финансовыми ресурсами в вузах является ключевым фактором обеспечения качества образования, инновационной деятельности и устойчивого развития образовательной системы. Однако в Кыргызстане и Казахстане существует ряд структурных, институциональных и финансовых ограничений, которые замедляют оптимизацию расходов и повышают уязвимость вузов к внешним экономическим и социальным факторам.

Основные вызовы (Key Challenges)

Ограниченность бюджетного финансирования

В Кыргызстане государственные субсидии часто покрывают только базовые нужды университетов, что ограничивает возможности модернизации инфраструктуры и внедрения инноваций.

В Казахстане финансирование более стабильное, но связано с квотами и государственным контролем, что ограничивает гибкость вузов.

Неравномерное распределение ресурсов

Средства концентрируются на отдельных направлениях (например, STEM или крупные исследовательские проекты), что снижает комплексное развитие факультетов и программ.

Недостаточная цифровизация финансового управления

В Кыргызстане автоматизированные системы учета и контроля ограничены, что снижает прозрачность и оперативность финансовых процессов.

В Казахстане цифровизация идёт быстрее, но интеграция между вузами и государственными органами остаётся фрагментарной.

Зависимость от внешнего финансирования и доноров
Кыргызстанские вузы частично зависят от международных грантов и программ, что создаёт нестабильность в долгосрочном планировании.
Казахстан привлекает частные инвестиции, но основная часть средств направляется на крупные проекты, оставляя малые и средние инициативы без поддержки.

Недостаток квалифицированных кадров в финансовом управлении
Отсутствие специалистов с современными навыками финансового анализа, бюджетирования и стратегического планирования замедляет повышение эффективности использования ресурсов.
Эти вызовы напрямую влияют на способность вузов оптимально использовать имеющиеся финансовые ресурсы, модернизировать инфраструктуру и развивать инновационную деятельность. Их преодоление требует комплексного подхода, включая цифровизацию, реформу бюджетирования, обучение кадров и привлечение альтернативного финансирования.
Реформы в сфере финансирования высшего образования в странах Центральной Азии в последние годы ориентированы на повышение эффективности, устойчивости и прозрачности управления ресурсами. Несмотря на различия в институциональных условиях, во всех трех странах прослеживаются общие направления: отход от централизованного нормативного распределения, внедрение механизмов оценки результативности, расширение внебюджетных источников, повышение автономии университетов. Ниже приведена сводная таблица, отражающая ключевые различия и сходства между подходами Кыргызстана и Казахстана.
Таблица № 1. Сравнение моделей финансирования вузов
в Кыргызстане и Казахстане

Критерии	Кыргызстан	Казахстан
Тип финансирования	Традиционное, частично программное	Программно-результативное (performance-based funding)
Автономия вузов	Частичная, ограниченная	Высокая, включая финансовую и кадровую
Использование KPI	В пилотном режиме (КЭУ и др.)	Широко используются, привязаны к финансированию
Проектное финансирование	Ограничено	Развито, через конкурсы и госфонды
Внебюджетные источники	До 20% в среднем	До 40–50% в ведущих университетах

Цифровизация финансового управления	В стадии внедрения (учет, отчётность)	Высокий уровень автоматизации и цифровых платформ
ГЧП и взаимодействие с бизнесом	Слабо развито	Используется в технических, ИТ и медицинских университетах

Кейс 1. Казахский национальный университет имени аль-Фараби (Казахстан)

КазНУ им. аль-Фараби представляет собой один из ведущих примеров корпоративного управления в высшем образовании. Университет обладает высокой степенью финансовой автономии и применяет элементы стратегического менеджмента, включая:

разработку долгосрочной финансовой стратегии;

применение KPI для всех уровней (кафедры, факультеты, структурные подразделения);

интеграцию научных и коммерческих проектов через Центры компетенций и малые инновационные предприятия;

создание фонда развития университета;

привлечение частных и государственных инвестиций на условиях партнерства (ГЧП).

Кроме того, КазНУ входит в международные рейтинги (QS), что также влияет на стратегию финансирования и привлечения ресурсов.

Кейс 2. Кыргызский экономический университет им. М. Рыскулбекова (Кыргызстан)

КЭУ им. М. Рыскулбекова является одним из немногих вузов КР, которые пытаются внедрять современные подходы к управлению финансами, несмотря на ограниченную автономию:

разработан внутривузовский рейтинг кафедр, который используется для распределения стимулирующей части ФОТ;

проводится работа по внедрению цифровой платформы финансовой отчётности, обеспечивающей прозрачность распределения средств;

активно привлекаются внебюджетные ресурсы (гранты, платные образовательные услуги);

университет участвует в региональных и международных проектах, что способствует усилению финансовой гибкости.

Тем не менее, институциональные ограничения (внешний контроль, нормативные барьеры) пока ограничивают потенциал реформ в полной мере.

Анализ кейсов и сравнительная таблица показывают, что наиболее продвинутые практики результативного и автономного финансирования наблюдаются в Казахстане, зотелось бы видеть уверенный прогресс в реформах, направленных на увеличение доли проектного и внебюджетного финансирования. Кыргызстан пока находится на этапе пилотирования и апробации подобных инструментов, и

может воспользоваться адаптированными элементами опыта соседей с учетом собственного контекста.

Таблица № 2. Барьеры на пути повышения эффективности использования финансовых ресурсов в вузах

Барьер	Кыргызстан	Казахстан
Недостаток квалифицированных финансовых менеджеров	Да	В меньшей степени
Слабое законодательное регулирование финансирования вузов	Да	Нет, законодательная база более развита
Ограниченные возможности долгосрочного кредитования	Да	Частично
Недостаток прозрачности расходов	Да	В меньшей степени
Фрагментарная интеграция цифровых систем	Да	Да, частичная интеграция

Внедрение эффективных моделей финансирования высших учебных заведений невозможно без устранения системных барьеров, препятствующих как распределению ресурсов, так и их рациональному использованию. Несмотря на наметившиеся позитивные сдвиги в Казахстане, а также появление пилотных инициатив в Кыргызстане, страны региона по-прежнему сталкиваются с рядом схожих и устойчивых проблем. Эти вызовы касаются институциональной структуры, кадрового потенциала, организационной культуры и технологического обеспечения

3. Практические последствия

Низкая эффективность распределения ресурсов ведёт к замедлению внедрения инноваций и модернизации учебного процесса.

Ограниченный доступ к финансовым инструментам снижает возможности для реализации долгосрочных стратегических планов.

Отсутствие интегрированной системы мониторинга расходования бюджетных средств снижает прозрачность и отчётность вузов.

Таблица № 3. SWOT-анализ финансовой эффективности вузов Кыргызстана и Казахстана

Категории	Кыргызстан	Казахстан
Сильные стороны (Strengths)	- Государственные субсидии, пусть ограниченные, но	- Более высокий объём бюджетного финансирования

	стабильные - Существующие программы финансового контроля - Наличие международных грантов и донорских программ	- Развитая институциональная база и нормативная база - Наличие автоматизированных систем финансового контроля
Слабые стороны (Weaknesses)	- Ограниченный бюджет и низкая финансовая автономия - Недостаточная цифровизация финансовых процессов - Низкая квалификация финансовых менеджеров	- Фрагментарная цифровизация - Высокая зависимость от государственных субсидий - Ограниченная гибкость в перераспределении средств
Возможности (Opportunities)	- Развитие цифровых платформ управления - Привлечение международного финансирования и грантов - Государственно-частное партнёрство	- Развитие «зелёного» и инновационного финансирования - Международное сотрудничество и обмен best practices - Применение методов «эффективного финансирования»
Угрозы (Threats)	- Недостаток квалифицированных кадров - Ограниченные долгосрочные кредиты - Риск экономических кризисов	- Социальное сопротивление реформам - Волатильность государственного финансирования - Риск неэффективного перераспределения ресурсов

Пояснения к SWOT-анализу

Сильные стороны:

Кыргызстан: наличие базового государственного финансирования и грантов позволяет реализовывать ключевые направления, но объём средств ограничен.

Казахстан: развитая нормативная база и автоматизация финансовых процессов создают условия для эффективного планирования.

Слабые стороны:

Кыргызстан сталкивается с низкой автономией вузов и ограниченной цифровизацией.

Казахстан ограничен в гибкости перераспределения ресурсов и частично фрагментирован в цифровых системах.

Возможности:

Оба государства могут развивать цифровизацию, привлекать внешние ресурсы, внедрять «эффективное финансирование» и государственно-частное партнёрство.

Угрозы:

Кыргызстан более уязвим к экономическим колебаниям и нехватке квалифицированных кадров.

Казахстан сталкивается с социальными и организационными рисками при изменении системы финансирования.

SWOT-анализ позволяет визуально и структурно определить сильные и слабые стороны вузов по финансовой эффективности, а также потенциальные возможности для реформ и риски, которые требуют стратегического управления.

Рекомендации для повышения эффективности использования финансовых ресурсов

1. Развитие цифровых финансовых платформ

Внедрение автоматизированных систем учёта и контроля расходов, которые позволяют отслеживать использование средств в реальном времени.

Интеграция платформ с государственными и внешними финансовыми органами для обеспечения прозрачности и отчётности.

Применение аналитических инструментов и дашбордов, которые помогают вузам прогнозировать расходы и оптимизировать бюджет.

Примеры: системы электронного бюджетирования, ERP-платформы, модули финансового мониторинга.

2. Оптимизация бюджетирования

Внедрение принципа эффективного финансирования, где распределение средств зависит от результатов образовательной, научной и инновационной деятельности вузов.

Разработка многоуровневого бюджетирования, включая стратегические, операционные и проектные бюджеты.

Регулярный аудит и оценка эффективности расходования средств с использованием KPI и метрик результативности.

3. Привлечение альтернативных источников финансирования

Развитие государственно-частного партнёрства для финансирования инфраструктурных и исследовательских проектов.

Использование международных грантов и донорских программ, особенно для внедрения инноваций и «зелёных» технологий.

Применение «зелёного» финансирования для модернизации инфраструктуры вузов (энергоэффективные здания, ВИЭ для кампусов).

4. Повышение квалификации финансовых менеджеров

Организация тренингов и сертификационных программ для специалистов по финансовому управлению в образовании.

Введение системы обмена опытом с вузами стран с высокой финансовой эффективностью.
Обучение современным методам финансового анализа, прогнозирования и стратегического планирования.
5. Международное сотрудничество и обмен опытом
Использование лучших практик стран с эффективной системой финансирования вузов (benchmarking).
Развитие трансграничных образовательных и научных проектов, которые включают совместное финансирование и управление ресурсами.
Активное участие в международных консорциумах и образовательных программах, что стимулирует привлечение новых финансовых инструментов.

Таким образом, комплексное внедрение цифровых платформ, оптимизация бюджетирования и привлечение альтернативных источников финансирования позволят вузам Кыргызстана и Казахстана повысить эффективность использования ресурсов, улучшить прозрачность и стимулировать инновационное развитие.

Ключевым фактором успеха является повышение квалификации финансовых менеджеров и использование опыта ведущих мировых практик.
Эффективное использование финансовых ресурсов в вузах Кыргызстана и Казахстана требует комплексного подхода, включающего цифровизацию, оптимизацию бюджетирования, развитие человеческого капитала и привлечение альтернативных источников финансирования. Устранение существующих барьеров позволит вузам повысить качество образования, внедрять инновации и эффективно участвовать в глобальной образовательной и научной среде.

Список использованной литературы

1. Америкулова, Ж. Д. Оценка эффективности использования финансовых ресурсов вузов Кыргызской Республики / Ж. Д. Америкулова // Научные открытия. – 2026. – № 1. – С. 33-45.
2. Америкулова, Ж. Д. Оптимизация расходов бюджетных средств вузов Кыргызстана в условиях ограниченного государственного финансирования / Ж. Д. Америкулова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 11(129). – С. 12-17. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-11-12-17. – EDN TGCEZJ.
3. Бексултанов, А. А. Зарубежные подходы к формированию финансовых систем в сфере высшего образования / А. А. Бексултанов, Ж. Д. Америкулова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 11(129). – С. 37-41. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-11-37-41. – EDN KSKIVG.
4. Америкулова, Ж. Д. Стратегические направления оптимизации финансово-ресурсного обеспечения вузов / Ж. Д. Америкулова // Эпоха науки. – 2025. – № 44. – С. 116-128. – EDN WQKGPY.
5. Бексултанов, А. А. Анализ современного состояния и тенденций развития высшего профессионального образования в Кыргызской Республике / А. А. Бексултанов, Ж. Д. Америкулова, Р. Т. Сулайманова // Эпоха науки. – 2025. – № 44. – С. 144-150. – EDN OZURZU.

6. Financial and economic approaches to pedagogical monitoring in higher education: Quality assurance through green economy principles / D. Albanbaeva, Zh. Amerkulova, A. Sharsheeva [et al.] // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2025. – Vol. 11, No. 4. – P. 9-26. – DOI 10.52566/msu-econ4.2024.09. – EDN QPDYOK.
7. Америкулова, Ж. Д. Ваучерная система финансирования педагогического образования в Кыргызской Республике: возможности и перспективы / Ж. Д. Америкулова // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2025. – № 3/2. – С. 393-404. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-3/2-393-404. – EDN YTVBZL.
8. Америкулова, Ж. Д. Адаптация опыта зарубежных стран во внутреннем контроле финансовых ресурсов высших учебных заведений / Ж. Д. Америкулова // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2025. – № 4/1. – С. 658-666. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-4/1-658-666. – EDN EEBYAQ.
9. Бексултанов, А. А. Жогорку окуу жайларында каржылык башкаруунун өзгөчөлүктөрү / А. А. Бексултанов, Ж. Дж. Америкулова // И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университетинин Жарчысы. – 2025. – No. 4/2. – P. 573-580. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-4/2-573-580. – EDN NPFLKR.
10. Америкулова, Ж. Д. Повышение эффективности использования финансовых ресурсов высших учебных заведений (на примере Кыргызстана, Казахстана и Узбекистана) / Ж. Д. Америкулова, 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.
11. Затравина, С. В. Анализ рисков кибербезопасности в условиях автоматизации бизнес-процессов / С. В. Затравина // Наука и инновационные технологии. – 2025. – № 1(34). – С. 100-105. – DOI 10.33942/sit1364. – EDN EYMIWQ.
12. Затравина, С. В. Затравина С.В. Мусаева В.А. Устойчивое развитие экономики: сущность и направления / С. В. Затравина, В. А. Мусаева // Известия Иссык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. – 2022. – № 3-1(38). – С. 141-144. – EDN LYEKMS.

Рецензент: кандидат экономических наук, ассоц. профессор Ахатова Э.Х.
АГЭУ Республики Казахстан