

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**КЫРГЫЗСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. М. РЫСКУЛБЕКОВА**

**КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. И.РАЗЗАКОВА**

Диссертационный совет Д 08.19.593

На правах рукописи
УДК: 334.738.433

Незаметдинова Элеонора Владимировна

Формирование стратегии и совершенствование управления финансово-кредитной организацией в условиях высокой конкуренции
(на примере коммерческих банков Кыргызской Республики)

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Бишкек – 2019

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Экономика, менеджмент и маркетинг» Кыргызского экономического университета им. М. Рыскулбекова

Научный руководитель

Токсобаева Бактыгуль Асановна,
доктор экономических наук, профессор,
директор ИНОО КЭУ
им. М.Рыскулбекова

Официальные оппоненты:

Жапаров Акылбек Усенбекович,
доктор экономических наук, доцент,
депутат Жогорку Кенеша КР

Субачева Людмила Александровна,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра «Экономика и управление на
предприятии» Кыргызско-Российского
Славянского университета им.
Б.Н.Ельцина

Ведущая организация:

Международный университет
Кыргызстана, кафедра «Менеджмента и
экономики», адрес: 720001, г. Бишкек,
ул. Турусбекова, 89

Защита состоится «22» ноября 2019 года в 14-00 часов на заседании диссертационного совета Д 08.19.593 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора (кандидата) экономических наук при Кыргызском экономическом университете им. М.Рыскулбекова и Кыргызском государственном техническом университете им. И.Раззакова по адресу: 720033, г.Бишкек, ул.Тоголок Молдо, 58.

С диссертацией можно ознакомиться в научном зале библиотеки Кыргызского экономического университета им. М.Рыскулбекова по адресу: 720033, г.Бишкек, ул.Тоголок Молдо, 58, на сайте диссертационного совета www.keu.kg.

Автореферат разослан «21» октября 2019 года.

**Ученый секретарь
Диссертационного совета
к.э.н., доцент**

Байтерекова Г.С.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Повышение экономической активности предъявляет особые требования к надежности и устойчивости коммерческих банков, поскольку именно с ними связано решение проблем удовлетворения основной части спроса на инвестиционные ресурсы. В этих условиях перед коммерческими банками ставятся приоритетные задачи выработки направления развития, ресурсного регулирования, освоения новых форм размещения капитала, разработки соответствующих принципов поведения на рынке. Нахождение оптимального соотношения рискованности и доходности проводимых операций позволяет банку не только повышать свою конкурентоспособность и надежность, но и определять рамки поведения по активному реагированию на потребности финансового рынка. Актуальность диссертационной работы определяется также необходимостью разработки целостной концепции повышения эффективности и совершенствования функционирования коммерческих банков в период экономического роста и растущих интеграционных процессов с учетом многообразия и сложности процессов, протекающих в банковской системе Кыргызской Республики, а также в условиях появления принципиальных новшеств в методах управления финансово-кредитными организациями.

Современная экономическая ситуация объективно требует разработки коммерческими банками комплексных программ развития, предусматривающих перестройку организационных структур, управленческих схем, внедрение современных способов обслуживания клиентов, отвечающих международным стандартам банковской деятельности. Модернизация деятельности коммерческих банков по обозначенным направлениям должна носить централизованный характер и происходить в рамках общей стратегии развития всего коммерческого банка, а не его отдельных функциональных подразделений. Четкость поставленных целей, программ, их соответствие требованиям экономической ситуации, отражение их в стратегии развития коммерческого банка становятся основой успешной и прибыльной работы коммерческого банка.

Одной из приоритетных задач является разработка и внедрение современных инструментов выработки стратегии, которая являла бы собой единый стержень, объединяющий бизнес-процессы повседневной банковской деятельности со стратегическими целями, посредством формирования системы прозрачных показателей, дающих комплексную оценку степени достижения поставленных задач. Сложившаяся в банковской практике ситуация делает вопросы, касающиеся разработки и внедрения коммерческими банками стратегии развития, ориентированной на достижение единой для всех функциональных подразделений цели, особенно актуальными и обуславливает необходимость теоретической и методологической разработки данного направления.

Связь темы диссертации с приоритетными научными направлениями, крупными научными программами (проектами), основными научно-исследовательскими работами, проводимыми образовательными и научными учреждениями. Тема диссертации связана с Национальной стратегией устойчивого развития Кыргызской Республики на период 2018-2040 годы, с Концепцией Правительства по повышению финансовой грамотности населения Кыргызской Республики, со Стратегическими направлениями деятельности Национального банка Кыргызской Республики на 2018-2021 годы.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является теоретико-методическое обоснование разработки предложений и рекомендаций по формированию стратегии развития и совершенствования управления коммерческих банков в условиях обостряющейся конкуренции и финансово-кредитной глобализации. Поставленная цель диссертационного исследования определяет необходимость решения следующих задач:

1. раскрыть содержание и специфику формирования стратегии финансово-кредитной организации;
2. исследовать теоретические основы стратегии финансово-кредитных организаций на рынке банковского ритейла в условиях конкуренции;
3. выявить особенности деятельности отечественных финансово-кредитных организаций в условиях высокой конкуренции;
4. провести анализ формирования и реализации стратегии деятельности коммерческих банков и выявить их проблемы;
5. дать анализ стратегического развития коммерческого банка (на конкретном примере);
6. разработать алгоритм формирования коммерческим банком стратегии управления;
7. предложить модель развития банка, в качестве инструмента достижения целей, поставленных в стратегии управления коммерческого банка.

Объектом исследования является ОАО «Халык Банк Кыргызстан», финансово-кредитные организации Кыргызской Республики.

Предметом исследования является система экономических отношений, отражающих различные аспекты формирования и реализации стратегии управления финансово-кредитных организаций.

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке новых направлений оптимизации стратегического управления коммерческого банка в условиях высокой конкуренции. Наиболее важные результаты, определяющие научную новизну:

- дана авторская формулировка к определению дефиниции «стратегия банка»;
- дана авторская формулировка в выявлении специфики стратегии финансово-кредитных организаций на рынке банковского ритейла в условиях конкуренции;
- определена специфика выстраивания стратегий развития коммерческих банков в Кыргызской Республике на основе ранжирования по авторскому методу;

- выявлены особенности стратегического управления коммерческих банков;
- выявлены особенности формирования и реализации стратегического управления на примере конкретного отечественного банка;
- разработан алгоритм принятия решений при формировании стратегии отечественного коммерческого банка;
- разработан ряд предложений по совершенствованию механизмов устойчивости и надежности исследуемого банка, для рывка из группы мелких банков в группу средних банков.

Практическая значимость исследования. Основные результаты работы позволили систематизировать документооборот, регулирующий процедуру разработки стратегии в ОАО «Халык Банк Кыргызстан», а также использованы при формировании стратегии развития ОАО «Халык Банк Кыргызстан» на 2019-2022 гг., используя разработанный алгоритм организации процесса формирования стратегии. Выводы и рекомендации могут быть применены при разработке новых стратегических документов развития конкуренции в банковском бизнесе.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

- предложена авторская формулировка дефиниции «стратегия банка», которая заключается в следующем: «стратегия банка – это концептуальное видение дорожной карты развития банка, рассчитанная на долгосрочное будущее, устанавливающая цели банка и отличающая его от главных конкурентов перед потребителями и сотрудниками»;
- на основании выявленной специфики в стратегии финансово-кредитных организаций на рынке банковского ритейла в условиях конкуренции автором определены главные конкурирующие финансово-кредитные организации в Кыргызской Республике, а также предложены пути повышения конкурентоспособности коммерческих банков;
- ранжирование и группировка коммерческих банков Кыргызской Республики по таким критериям, как размер оплаченного уставного капитала, количество филиальной сети в республике и прибыль выявило характерные черты в формировании стратегии развития банков, в частности для крупных банков, что позволяет автору применить определенные подходы для построения алгоритма стратегии и модели управления;
- на основании SWOT–анализа автором разработаны и предложены стратегии SO и WO, которые позволят банку при стратегическом планировании взять ориентир на укрепление позиций в банковской отрасли республики, в особенности на дальнейшее повышение доли рынка по базовым индикаторам деятельности (активы, кредитный портфель, депозиты клиентов);
- на основе исследований существующих технологий формирования стратегического планирования ОАО «Халык Банк Кыргызстан» автором предложена оптимизированная модель организации процесса формирования стратегии банка;
- для исследуемого банка разработаны предложения и рекомендации, в частности, по финансовой стратегии банка, технологической стратегии и стратегии риск-менеджмента.

Личный вклад соискателя. Автором впервые обоснованы теоретические основы стратегического управления в финансово-кредитных организациях в условиях высокой конкуренции, проведено ранжирование на крупные, средние и мелкие группы банков, что позволило выявить специфические данные по формированию стратегии банков и разработать стратегию формирования банка.

Апробации результатов диссертации. Рекомендации автора по формированию стратегии и совершенствованию управления финансово-кредитных организаций используются в практической деятельности ОАО «Халык Банк Кыргызстан», что подтверждено соответствующим актом внедрения. Основные положения диссертационной работы доложены на научно-практических конференциях, семинарах и форумах в период 2012-2019 гг.

Полнота отражения результатов диссертации в публикациях. Основные результаты опубликованы в периодических научных изданиях, вошедших в Перечень рецензируемых научных периодических изданий в количестве 10 научных статей, объемом 3,6 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы и приложения. В работе приведены 28 рисунков, 20 таблиц, 116 библиографических источника, основное содержание работы изложено на 165 страницах компьютерного текста.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, связь с крупными научными программами, сформулированы цели и задачи исследования, определена степень научной новизны. Раскрыта практическая значимость, теоретические и методические основы, сформулированы результаты диссертационного исследования.

В первой главе **«Теоретические основы формирования стратегии и управления финансово-кредитных организаций»** рассматриваются теоретические аспекты формирования стратегии финансово-кредитной организации, специфика планирования эффективности деятельности финансово-кредитных организаций, а также изучены стратегии финансово-кредитных организаций на рынке банковского ритейла в условиях конкуренции, в том числе и зарубежный опыт формирования стратегий.

Финансово-кредитная организация является особым объектом управления. Во-первых, из-за того, что она работает в сфере финансово-кредитных услуг, и ее основные активы являются финансовыми. Во-вторых, из-за специфики регулирования финансово-кредитного сектора, которая предъявляет особые требования к финансовым показателям таких организаций, характеризующим его устойчивость. Работы, в которых были бы комплексно рассмотрены все аспекты построения систем стратегического управления финансово-кредитной организации, встречаются крайне редко.

В диссертации рассмотрены основные факторы, которые определяют необходимость формирования целостной стратегии финансово-кредитной организации, такие как:

– невозможность успешного функционирования во внешней среде без четко определенного плана развития, учитывающего ожидаемые опасности и возможности;

– стремление к постоянному расширению занимаемой рыночной ниши;

– желание собственников в непрерывном совершенствовании управления деятельностью финансово-кредитной организации для повышения ее коммерческой эффективности.

Одна из составляющих эффективного менеджмента в кредитных организациях – правильно выбранная стратегия поведения в постоянно изменяющейся конкурентной среде [Ларионова, И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке [Текст]/ И.В.Ларионова. - М.:Издательство «Консалтбанкир», 2003. – С.272.]

Следовательно, стратегия определяет направление, координирует усилия, характеризует организацию и обеспечивает логику, что позволяет минимизировать потери от несогласованных действий, показывает наиболее эффективный и надежный путь развития и устраняет неопределенность.

Однако стратегия останется лишь формальным планом, оформленным на бумаге, если не разработать систему стратегического управления. Важно не только иметь стратегию, не менее важно ее последовательно реализовать посредством стратегического управления.

Стратегическое управление заключается в умении моделировать ситуацию; способности выявлять необходимость изменений; разработке самой стратегии; способности воплощать стратегию в жизнь [Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]/ Ю.Н. Лапыгин - М.:ИНФРА-М.: 2007.- С.172.]

Теоретические исследования позволили автору выделить предметы стратегического управления:

1. вопросы, которые прямо связаны с генеральными целями организации;

2. вопросы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме;

3. вопросы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Что касается процесса формирования стратегии в коммерческом банке, как финансово-кредитной организации, то необходимо отметить, что банк немного отличается от других финансово-кредитных учреждений, и в первую очередь, спецификой организации разработки стратегии. Процесс разработки и внедрения стратегии зависит от разделения стратегических полномочий и ответственности между менеджерами разного уровня управления банком.

Однако на сегодняшний день в практике ведения финансово-кредитного дела в Кыргызстане практически отсутствует опыт формирования и реализации стратегий развития, решающих проблему поиска путей более эффективных

форм работы, организационных структур, подходов, решений, коренных изменений, ориентированных на достижение единой цели. Зачастую финансово-кредитная организация не имеет стратегии развития вовсе или же имеет ее суррогат, представляющий собой эклектический набор перспективных мер, возможность реализации которых не соответствует реалиям развития, как самой финансово-кредитной организации, так и среды, в которой она функционирует.

Для национальной практики совершенствование управления работой финансово-кредитной организации особенно актуально. Переход к рыночной идеологии потребовал овладения совершенно новыми методами и инструментами. За сравнительно небольшой отрезок времени финансовые организации сумели использовать современные способы управления, отвечающие рыночным условиям.

Во второй главе «**Особенности формирования и реализации стратегии деятельности финансово-кредитных организаций (на примере коммерческих банков Кыргызской Республики)**» исследована специфика деятельности финансово-кредитных организаций в условиях высокой конкуренции, дан комплексный анализ формирования и реализации стратегии деятельности коммерческих банков, а также проведен анализ стратегического развития коммерческого банка (на примере ОАО «Халык Банк Кыргызстан»).

В ходе диссертационного исследования применялся экономический, монографический, сравнительный и системный анализ, методы экспертной оценки, приемы индуктивного и дедуктивного способа познания, принципы логического и системного анализа, метод обобщений, статистические методы. А также были использованы материалы финансовой отчетности коммерческих банков и нормативно-правовые акты КР.

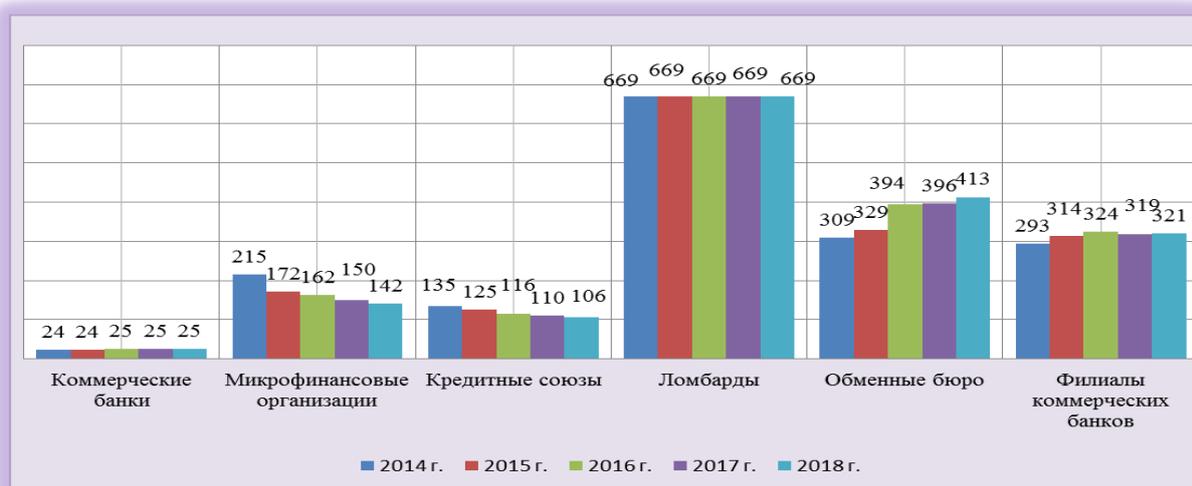


Рис.2.1. Динамика численности финансово-кредитных организаций в Кыргызской Республике за 2014-2018 гг.

Источник: Бюллетень НБ КР за 2014-2018 гг.

Проводимые исследования показывают, что на рынке финансово-кредитных услуг основными конкурентами коммерческих банков являются микрофинансовые организации, кредитные союзы, ломбарды и обменное бюро.

Сравнительный анализ таблицы 2.1 показывает, что за последние 10 лет коммерческие банки предоставляют новые финансово-кредитные услуги (факторинг и лизинг) и с 2014 года кредитные союзы начали привлекать средства населения на депозитные счета.

Таблица 2.1 - Основные финансово-кредитные услуги в условиях конкуренции

	кредитование		депозиты		факторинг и лизинг		покупка/продажа иностранной валюты	
	2008	2018	2008	2018	2008	2018	2008	2018
Коммерческие банки	+	+	+	+	-	+	+	+
Кредитные союзы	+	+	-	+	-	-	-	-
Микрофинансовые организации	+	+	-	-	-	+	-	+
	(микроредиты)	(микроредиты)						
Обменное бюро	-	-	-	-	-	-	+	+
Ломбарды	+(микроредиты)	+(микроредиты)	-	-	-	-	-	-

Источник: составлено автором по данным Бюллетеня НБ КР за 2008-2018 гг.

Относительно кредитования населения и юридических лиц необходимо отметить, что сфера конкуренции достаточно специфична. Большинство коммерческих банков ориентированы на крупный и средний бизнес, предпочитая кредитовать торговлю и коммерческие операции.

Таблица 2.2 - Кредитование коммерческими банками отраслей экономики в региональном разрезе за 2018 год

	Бишкек	Баткенская область	Джалал-Абадская	Иссык-Кульская область	Нарынская область	Ошская область	Таласская область	Чуйская область
Промышленность	9 408,7	259,5	466,0	156,5	79,8	739,1	173,6	469,6
Сельское хозяйство, заготовка и переработка	2 811,1	1 558,5	5 066,0	3 015,2	2 124,9	4 221,5	1 963,1	4 023,3
Торговля и коммерческие операции	24 467,8	921,9	2 319,0	1 327,6	277,2	4 271,2	451,9	1 645,3
Строительство	9 188,4	204,4	368,9	277,1	45,5	681,5	140,4	355,4
Ипотека	7 687,9	144,8	775,3	663,9	215,8	1 901,8	119,5	741,7
Физические лица	5 039,1	820,4	1 971,4	1 289,7	697,3	1 986,2	427,0	1 438,5
Другие кредиты	13 756,0	264,8	841,0	476,1	181,2	1 485,8	168,9	658,3

Источник: Бюллетень НБ КР за 2018 г.

Если сопоставить объем выданных кредитов коммерческими банками, микрофинансовыми организациями и кредитными союзами за 2018 год – 127232,1 млн.сом, 15965,4 млн.сом, 1000,3 млн.сом, то понятно, что коммерческие банки являются достаточно солидными кредиторами, однако банки по большей части работают на крупный бизнес и сделки проводятся на крупные суммы, тогда как микрофинансовые организации и кредитные союзы работают с малыми.

Также коммерческие банки выигрывают по процентным ставкам, что наглядно показывает рис.2.2.

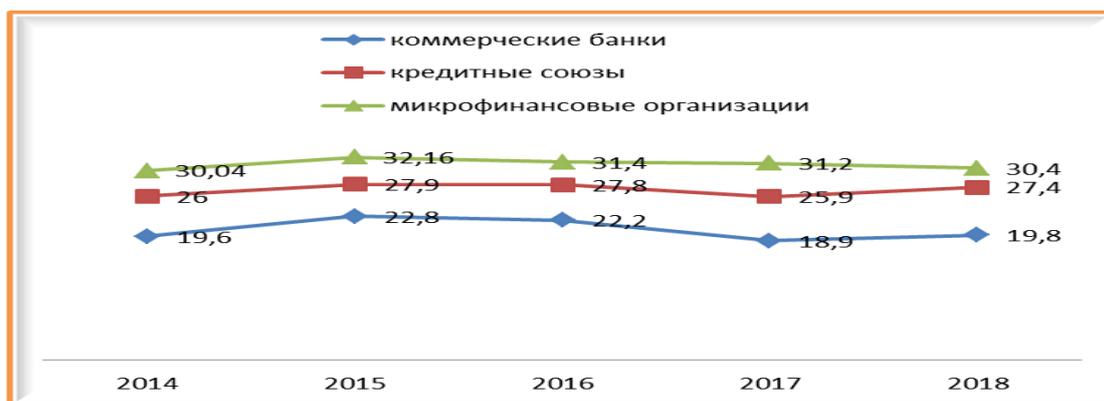


Рис. 2.2. Средневзвешенные процентные ставки финансово-кредитных организаций по кредитам в национальной валюте (на конец периода)

Источник: Бюллетень НБ КР за 2014-2018 гг.

Из рис. 2.2 видно, что средневзвешенные процентные ставки коммерческих банков ниже, чем ставки у микрофинансовых организаций и кредитных союзов. В целом исследования по специфике современной деятельности финансово-кредитных организаций показывают, что в настоящее время сформировались достаточно высокие условия конкуренции.

В 2018 году в КР осуществляли свою деятельность 25 коммерческих банков, в том числе Бишкекский филиал Национального банка Пакистана. Стоит отметить, что из числа 25 коммерческих банков 18 банков имели иностранный капитал. Доля иностранного капитала в 2018 году, из всего банковского капитала, занимала более 52% (в 2017 году – 48,9%).

В связи с тем, что очень сложно выявить суть формирования и реализации стратегии каждого банка, в ходе исследования было принято решение ранжировать все банки, ведущую свою деятельность на территории КР. Для объективного и достоверного ранжирования были выбраны такие критерии, как: размер оплаченного уставного капитала, количество филиальной сети в республике и прибыль. Итоговое ранжирование коммерческих банков позволило сгруппировать коммерческие банки в категории крупных, средних и мелких банков. Крупные банки: ОАО «Оптима Банк», ЗАО «ФИНКА Банк», ОАО «РСК Банк», ЗАО «КІСВ», ОАО «Айыл Банк», ОАО КБ «КЫРГЫЗСТАН». Средние коммерческие банки: ЗАО «Банк Компаньон», ОАО «Кыргызкоммерцбанк», ЗАО «Демир Кыргыз Интернэшнл Банк», ЗАО Банк «Бай-Тушум», ЗАО «БТА Банк», ОАО РК «Аманбанк». В категорию мелких банков вошли: ЗАО АКБ «Толубай», ОАО «Халык Банк Кыргызстан», филиал Национального банка Пакистана, ОАО «Чанг Ан Банк», ОАО «Доскредобанк», ОАО «Капитал Банк», ОАО «Бакай Банк», ЗАО «Кыргызско-Швейцарский Банк», ЗАО «Банк Азии», ОАО «Евразийский Сберегательный Банк», ОАО «ФинансКредитБанк», ОАО «Росинбанк», ОАО Экоисламбанк.

Все шесть крупных банков стратегической миссией определяют удовлетворение потребностей клиентов, стремящемуся к максимуму, сокращению бедности в КР. В этих банках точкой отсчета и базой разработки их стратегии служат анализ и оценка конкурентных сил, которые включают построение динамики развития интересующих рынков, установление его места

на данных рынках по отношению к конкурентам, определение его слабых и сильных позиций, а также его перспективных возможностей. Менеджмент банка разрабатывает стратегию по отношению наиболее перспективных отраслей банковской деятельности, ассортимента продуктов и услуг банка, а также их цен, допустимого предельного рискованного порога и защитных методов от них. После определения миссии, видения и ценностей банка, управленцы устанавливают приоритетные стратегические цели и задачи, которые, уточняются при разработке тактической политики, т.е. совокупности использования способов и средств достижения целей стратегии.

Таблица 2.3 - Стратегические цели шести крупных банков КР

	Банки	Стратегические цели	Долгосрочные цели
1	ОАО «Оптима Банк»	Продвижение Optima в качестве ведущего европейского универсального банка в условиях новой экономической и правовой среды.	Качественное и оперативное обслуживание на уровне мировых стандартов с внедрением прогрессивных инновационных технологий.
2	ЗАО «ФИНКА Банк»	Внесение значительного вклада в улучшение жизни людей при помощи расширения доступа к финансовым услугам.	Оптимизация бизнес-процессов республики посредством внедрения инноваций, развитие инновационного технологического канала доставки финансовых продуктов и услуг для активных и новых клиентов банка.
3	ОАО «РСК Банк»	Стремление стать лучшим банком по обслуживанию населения и сегмента малого и среднего бизнеса на всей территории Кыргызстана, обеспечение доступности банковских услуг для всех слоев населения и категорий бизнеса.	Повышение уровня сервиса, расширение ассортимента банковских услуг, повышение качества и доступности услуг для всех слоев населения и корпоративного сегмента.
4	ЗАО «Кыргызский Инвестиционный-Кредитный Банк» (КИСВ)	Стремление стать ведущим коммерческим банком, предлагающий физическим и юридическим лицам наиболее полную линейку банковских продуктов. Внесение весомого вклада в процветание КР.	Предоставление конкурентоспособных инновационных продуктов, призванных улучшить уровень жизни населения страны, а также внесение вклада в поддержание экологии республики путем разработки «зеленых» программ.
5	ОАО «Айыл Банк»	Повышение значимости сельского хозяйства в экономике страны посредством предоставления широкого спектра доступных банковских услуг сельскому населению.	Позиционирование банка как лидирующего банка по микрокредитам, устойчивым влияниям внутренних и внешних факторов, с большими возможностями отвечать по финансовым обязательствам и очень хорошим качеством предлагаемых операций, репутацией современного банка с развитыми банковскими технологиями.
6	ОАО «Коммерческий банк КЫРГЫЗСТАН»	Стремление стать банком с корпоративными принципами управления, адекватно реагирующий на быстро меняющиеся рыночные условия.	Обеспечение максимального комфорта и качественного обслуживания каждому потребителю в любом регионе республики и за ее пределами.

Источник: составлено автором

Анализ таблицы 2.3 показал, что стратегические цели банков практически совпадают, банки ставят цель стать лучшими и быть полезными для своей страны, ориентированы на позиционирование себя как высокотехнологичных банков, о чем свидетельствует постоянное внедрение инноваций и совершенствование процессов автоматизации банковских операций, а также расширение диапазона интернет-банкинга и мобильного банкинга, долгосрочные цели связаны с расширением деятельности банков с помощью инновационных технологий, предоставления качественного сервиса, что приведет к расширению клиентской базы банков, максимизации прибыли, а

также продвижения своей индивидуальности по сравнению с другими конкурентными банками.

Основной составляющей формирования стратегии является эволюция целей.

Анализ эволюции стратегических целей изучаемых банков дают картину ясности и четкости стратегии банков в разные их периоды деятельности. По нашему мнению, в данные периоды банковской деятельности на постановку стратегических целей воздействовали: мотивация, согласованность внутри банка, соответствие развитию внешней среде, ресурсообеспеченность, знание и управление определенными рисками, созвучие с ценностями ключевых собственников, временные границы и конструктивность.

Таблица 2.4 - Эволюционный анализ стратегических целей шести крупных изучаемых банков

Банки	Год, стратегическая цель	Год, стратегическая цель	Год, стратегическая цель (2018)
ОАО «Оптима Банк»	1993 год – поддержка предприятий топливно-энергетического комплекса республики.	2010 год – внедрение высоких стандартов менеджмента, расширение и усиление позиции ОАО «ЮниКредит Банк» в Кыргызской Республике и за рубежом.	Продвижение Optima в качестве ведущего европейского универсального банка в условиях новой экономической и правовой среды.
ЗАО «ФИНКА Банк»	1995 год – микрокредитование предпринимателей с низкими доходами, преимущественно женщин.	2006 год - достижение статуса лидера рынка микрокредитования	Внесение значительного вклада в улучшение жизни людей при помощи расширения доступа к финансовым услугам.
ОАО «РСК Банк»	1996 год – оказание расчетно-кассовых услуг населению.	2007 год – представление качественных доступных банковских услуг населению.	Стремление стать лучшим банком по обслуживанию населения и сегмента малого и среднего бизнеса на всей территории Кыргызстана, обеспечение доступности банковских услуг для всех слоев населения и категорий бизнеса.
ЗАО «Кыргызский Инвестиционно-Кредитный Банк» (КИСВ)	1998 год – среднесрочное и долгосрочное финансирование бизнеса.	2003 год – трансформация в универсальный банк для максимизации прибыли.	Стремление стать ведущим коммерческим банком, предлагающий физическим и юридическим лицам наиболее полную линейку банковских продуктов. Внесение весомого вклада в процветание Кыргызской Республики.
ОАО «Айыл Банк»	1996 год – на постоянной и устойчивой основе кредитование частных фермеров и сельских товаропроизводителей.	2006 год – содействие развитию аграрной отрасли и росту благосостояния населения.	Повышение значимости сельского хозяйства в экономике страны посредством предоставления широкого спектра доступных банковских услуг сельскому населению
ОАО «Коммерческий банк КЫРГЫЗСТАН»	1991 год – предоставление банковских услуг в условиях перехода к рынку.	2006 год – позиционирование себя как многопрофильного кредитного учреждения.	Стремление стать банком с корпоративными принципами управления, адекватно реагирующего на быстро меняющиеся рыночные условия.

Источник: составлено автором

Аналитические исследования по конкретному банку из группы мелких банков выявил следующую специфику: ОАО «Халык Банк Кыргызстан» в

своим стратегическом планировании за последние четыре года взял ориентир на укрепление позиций в банковской отрасли республики, в особенности на дальнейшее повышение доли рынка по базовым индикаторам деятельности (активы, кредитный портфель, депозиты клиентов).

В диссертации дано сравнение доли депозитного и кредитного портфеля к общему объему депозитов и кредитов страны, а также дан сравнительный анализ с такими же показателями с банком, входящем в категорию крупных банков, т.е. с ОАО «Оптимабанк».

Таблица 2.5 - Доля к общему рынку депозитов и кредитов крупных и мелких банков

	Всего банковского сектора, млн.сом	ОАО «Халык Банк Кыргызстан»		ОАО «Оптимабанк»	
		Млн.сом	Доля к общему объему %	Млн.сом	Доля к общему объему%
Депозитный портфель	133 118,0	3 804,7	2,8	21 581,8	16,2
Кредитный портфель	113 716,1	4 743,6	4,1	21 521,5	18,9

Источник: составлено автором по данным Бюллетеня НБ КР за 2018 г.

Анализ таблицы 2.5 показывает, что ОАО «Халык Банк Кыргызстан» значительно уступает свои позиции по сравнению с ОАО «Оптимабанк».

Для выявления проблем и недостатков в деятельности ОАО «Халык Банк Кыргызстан» на основе приведенных теоретических и аналитических исследований в диссертации проведен SWOT-анализ ОАО «Халык Банк Кыргызстан».

В таблице 2.6 представлены разработанные стратегии, для каждой из них указана сокращенная запись параметров, из которых образована стратегия. При этом использованы наиболее значимые на наш взгляд факторы.

Таблица 2.6 - Матрица SWOT-анализа ОАО «Халык Банк Кыргызстан»

Силы	Слабости
S1 – Работа с потребителями: практика массовости по сервису клиентов, широта клиентской базы. S2 – Персонал: отличный уровень профессионализма работников, достаточно развитая корпоративная среда. S3 – Репутация банка: на высоком уровне	W1 – Управление: консерватизм системы и управления, высокий уровень бюрократизации. W2 – Организационная структура: масштабность, громоздкость структуры. Невозможность принимать оперативные решения в филиалах. W3 – Кадровая политика: текучесть кадров на низших должностях.
Возможности	Угрозы
O1 – Кредитование физических лиц: расширение рынка потребительских кредитов, в том числе ипотечных. O2 – Кредитование юридических лиц; O3 – Расширение Рынка; O4 – Развитие Розничного Бизнеса. O5- Активная работа с инвесторами, для предоставления кредитов клиентам по более низким процентным ставкам.	T1 – Развитие банков-конкурентов. T2 – Рискованность: высокие темпы роста не только объемов кредитования, но и рискованности данных операций. T3 – Экономический кризис и нестабильная ситуация в стране: его негативное влияние на экономику и банковский сектор. T4 – Зависимость от материнской компании.

Источник: составлено автором

В зависимости от целей банка возможен выбор одной или нескольких из вышеприведенных стратегий.

На основании проведенного анализа выявлены следующие факторы:

Преимущества – стабильное состояние банка на сегодняшний день позволяет клиентам банка решать свои финансовые вопросы, топ-менеджерам разрабатывать инновационные проекты, персонал имеет достойное денежное вознаграждение.

Слабости – возникающие неудобства клиентов в связи с небольшим количеством банкоматов с функцией cash-in, для топ-менеджеров банка проблемой становится подготовка персонала, адаптация организации к инновациям.

Возможности – для клиентов они заключаются в получении кредитов по специальным программам, которые стабилизируют работу банка, способствуют его более устойчивому состоянию на рынке.

Угрозы – со стороны клиентов, существует страх увеличения процентных ставок по кредитам, а также падения ставок по вкладам. Перед топ-менеджерами возникают риски увеличения просроченной задолженности, создания больших резервов. Для инвесторов – нестабильная ситуация на фондовом рынке, понижение прибыльности. Для персонала существует угроза увольнения в связи с недостаточным уровнем подготовки.

Таблица 2.7 - Стратегии, разработанные на основе данных SWOT-анализа

Стратегии вида SO	Стратегии вида WO
SO1: S1 S2 O1 O2 – расширение масштабов работы с частными лицами и корпоративными клиентами, проведение инновационных решений в данной области, ориентация на мировой опыт работы в данном секторе.	WO1: W2 O1 O2 – повышение свободы принятия решений на местах в части кредитования физических лиц, индивидуальных предпринимателей, малого бизнеса. С этой целью целесообразно использовать информационную базу ОАО «Халык Банк Кыргызстан» WO2: W1 W3 – снижение требований к операционно-кассовым работникам.
Стратегии вида ST	Стратегии вида WT
ST1: S1 S2 T1 T2 – снижение рискованности операций путем использования в работе обширной информационной базы по клиентам, а также опыта сотрудников при экспертных оценках финансового состояния клиентов. Профессионализм и опыт работы помогут снизить негативное влияние возможных экономических кризисов. ST2: S1 S3 T1 – использование главных преимуществ по отношению к конкурентам: опыт работы и высокая репутация.	WT1: W1 W2 T2 – Совершенствование системы управления, ее динамичности и гибкости, сохраняя при этом возможность снижения рисков за счет масштабных ресурсов WT2: W3 T1 – путем повышения зарплаты и улучшения социального обеспечения привлечение профессиональных кадров.

Источник: составлено автором

В целом ОАО «Халык Банк Кыргызстан» ведет свою деятельность в рамках жестких ограничений со стороны государственного регулятора и конкуренции, а также со стороны других финансово-кредитных организаций. Банку приходится постоянно бороться за своих потребителей и их средства, предлагая новые банковские услуги и продукты, обеспечивающие как клиентам, так и банку нужную прибыль. Банку нужно сделать многое, чтобы из группы мелких банков войти в группу средних банков, демонстрируя всем свою надежность, устойчивость и способность адекватно реагировать на условия деятельности и изменения внешней рыночной среды.

В третьей главе **«Основные направления совершенствования стратегического управления ОАО «Халык Банк Кыргызстан» в условиях конкуренции»** разработаны пути совершенствования организации стратегического планирования и стратегического управления в исследуемом банке.

Исследования показали, что технологии формирования и реализации стратегии в исследуемом банке коррелируют в зависимости от полномочий и ответственности, конечно же, в стратегическом аспекте, руководителей различного уровня банковского менеджмента. Внедрение стратегии банка требует адекватных внутренних изменений бизнес-процессов, организационной структуры, кадров [Незаметдинова, Э.В. Разработка эффективной стратегии управления коммерческим банком в условиях конкуренции [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Бенефициар. – Кемерово, 2017. –С.6-12.]

Эволюция формирования стратегии ОАО «Халык Банк Кыргызстан» показывает, что большая часть достижений банка связана с внедрением правила единства полномочий и ответственности. Согласно этому правилу, работа ОАО «Халык Банк Кыргызстан» провозглашалась рациональной, если руководителям были даны права по принятию и осуществлению решений в подчиняемой ими сфере работы банка.

Из-за внедрения правила единства полномочий и ответственности ОАО «Халык Банк Кыргызстан» пережил момент порождения управленцев - «звезд», от которых зависели все деловые процессы и системы банка.

Анализ конфликтов интересов в изучаемом банке решался за счет корпоративной культуры и уровня подготовки руководителей, это происходило тогда, когда стратегические преобразования были эволюционного типа, то есть несли в себе элемент развития благожелательности управленцев. Но как только преобразования в стратегии должны были быть скорыми и предполагали принятие быстрых и действенных решений, неформальная связь между менеджерами переставала действовать, и алгоритмы разработки стратегии становились тяжелыми и политически нерациональными, а потому мы видим, что поставленные стратегические цели особо не отличались в 2010-2018 гг., не принесли весомых изменений за четырехлетние периоды в кредитном, депозитном портфелях и активах банка, т.е. на лицо явное торможение развития банка. На наш взгляд, должна ставиться стратегическая цель, отличающаяся от предыдущих, этому может служить применение более современного подхода в разработке стратегии банка — правил диверсификации полномочий и ответственности, базирующийся на «треугольнике ролей». Треугольник подразумевает участие в процессе стратегического планирования не менее трех топ-менеджеров банка. Необходимо отметить, что организационная структура управления ОАО «Халык Банк Кыргызстан» позволяет применять такой подход в лице трех заместителей Правления банка.

В таком «треугольнике ролей» один из управленцев (первый заместитель Правления банка) должен нести ответственность за исполнение данных ему стратегических заданий, а также за вовлеченность других руководителей в ход разработки решений стратегического характера, принимает последнее решение

в ситуации разногласия с другими ролевыми менеджерами «треугольника». Второй и третий ролевые участники вырабатывают и принимают решения, а также могут быть несогласными с решениями и действиями других участников-менеджеров «треугольника», если последние стратегические решения не сходятся с их решениями.

Необходимо отметить, что в ОАО «Халык Банк Кыргызстан» структурные подразделения подчиняются одному из заместителей Председателя Правления, это говорит о том, что в исследуемом банке выстроена дивизиональная структура правления.

Председатель Правления ОАО «Халык Банк Кыргызстан» является высшим руководством, которое в ситуации разработки алгоритма формирования стратегии по различным сферам работы банка обладает правом отвержения или изменения принятых определенным ролевым менеджером решения, в том или ином векторе работы банка.

Акцептование нужных инструкций на уровне акционеров и Совета Директоров также придает значимость процедуре планирования стратегического характера. Вся проблема исследуемого банка в том, что его Правление не всегда рассматривает возможности по выполнению такого поручения и не всегда представляет Совету Директоров четкую схему и ответственных лиц.

Исследуемому банку необходимо сформировать рабочую группу по организации алгоритма выработки стратегии (см.рис.3.1.), которая была бы в прямом подчинении Председателю Правления. Формирование рабочей группы с независимым статусом, даст возможность привлечь в ход стратегического планирования другие подразделения банка и тем самым придаст объективность стратегическому документу.

После утверждения разработчиков, необходимо сделать ревизию имеющейся нормативной внутренней базы, которая нужна для процедуры стратегического планирования. В таких документах должны быть четко указаны этапы разработки стратегии, взаимосвязь на каждом этапе структурных единиц, меры согласований и утверждений разделов стратегии. Проведенный нами анализ показывает, что в ОАО «Халык Банк Кыргызстан» не все нормативные бумаги имеются в наличии, отсутствуют такие нормативные документы, как: Положение о стратегическом планировании, Порядок работы подразделений банка при планировании стратегии, Положение о мониторинге стратегии и стратегического финансового плана, Порядок корректировки стратегии и стратегического финансового плана, Регламент определения целевых направлений развития и плановых индикаторов и др. И если есть необходимость выработать стратегию в кратчайшие сроки, то здесь можно порекомендовать оформление всех организационных вопросов посредством приказов и распоряжений внутри банка, это упорядочит процедуру разработки стратегии и выявит серьезность позиции руководства, помимо этого, это даст возможность упростить процесс согласования документов стратегического характера.



Рис.3.1. Организационная структура разработки стратегии ОАО «Халык Банк Кыргызстан»

Кроме нормативных документов по банковскому стратегическому планированию значительное место занимает налаженная и систематизированная деятельность коллегиальных органов, которые несут ответственность за выработку и осуществление стратегического развития банка. Роль рабочей группы заключается в том, что она должна сводить к минимуму потенциальные конфликтные ситуации между разными сферами банковской деятельности и нивелировать лобби течения внутри банка.

Также для исследуемого банка была разработана процедура планирования стратегии в виде схемы (рис. 3.2).

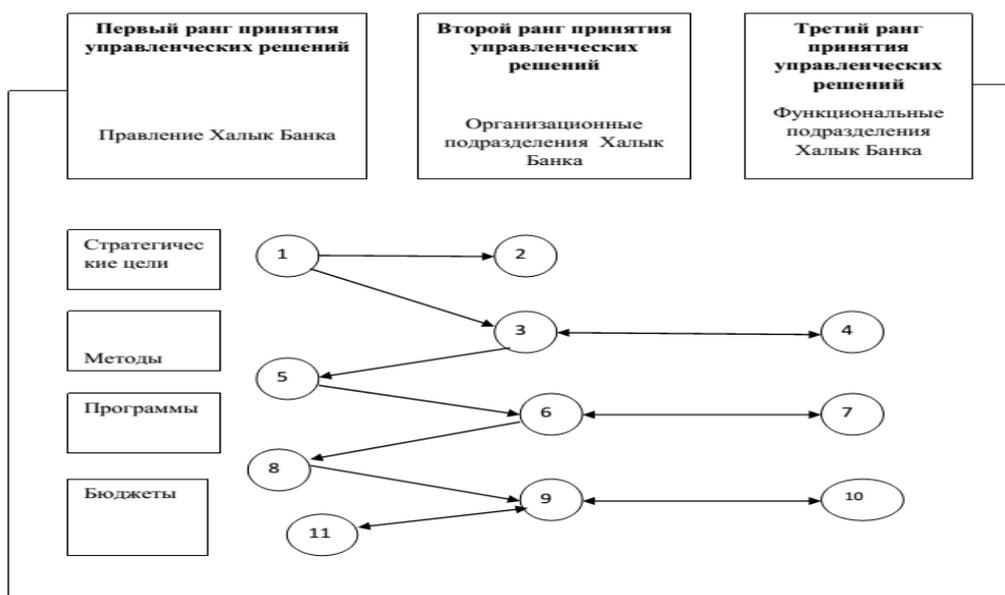


Рис.3.2. Алгоритм принятия решений при разработке стратегии ОАО «Халык Банк Кыргызстан»

Этап № 1 для ОАО «Халык Банк Кыргызстан» должен заключаться в утверждении действующих и установлении на перспективу будущих продуктов и услуг, различных ниш, территорий и успешных отраслей деятельности, т.е. там, где банк является успешным и конкурентоспособным, а также установление порядка осуществления поставленных стратегических целей долгосрочного характера.

Этап № 2 для исследуемого банка должен заключаться в разработке рамочных действий для достижения лидерства в конкурентной зоне, т.е. в определении миссии как банка в целом, так и его структурных подразделений.

Этап № 3 заключается в определении целей стратегии и инструментов их достижения.

Этап № 4 должен заключаться в выработке функционально-направленных стратегий в рамках разработки специфики тактических шагов и умения держать вверх над конкурентами.

Этап № 5 должен содержать в себе согласование стратегий на первичных этапах и определении приоритетных отраслей.

Этап № 6 заключается в установлении и оценке банковских проектов с целевым назначением. Эти проекты необходимо вплотную связывать с миссией и целями структурных единиц банка.

Этап № 7 должен заключаться в выработке императивов и расходов функциональных подразделений.

Решение этапа № 8 для исследуемого банка должно заключаться в разработке и внедрении проектов на долгий срок.

Этап № 9 содержит в себе составление плана, реализацию мероприятий и определение бюджета банка. Необходимо отметить, что ОАО «Халык Банк Кыргызстан» должен строить такие планы, которые следует осуществлять в течение 6-18 месяцев. Такие планы имеют оперативный характер, и они нужны

для осуществления точечных целей, ориентированных на улучшение результативности банковской деятельности.

Этап № 10 содержит в себе установление функций и издержек подразделений банка.

Этап № 11 является завершающей стадией алгоритма стратегии и заключается в утверждении разработанного плана и бюджета акционерами банка.

Заключительный план должен рассматриваться Правлением банка и далее Советом Директоров. И уже после утверждения акционерами банка план передается далее с сопровождением необходимых ресурсов для надлежащего его исполнения. Своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, позволяют финансовой организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [Незаметдинова, Э.В Стратегическое управление и планирование эффективности деятельности финансовых организаций [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Интернаука. – М.: 2018.- № 18(52) – С.21-24.]

Все изложенные процедуры предложенного алгоритма разработки стратегии ОАО «Халык Банк Кыргызстан» должны проходить под надлежащим контролем высшего руководства одноименного банка.

ВЫВОДЫ

Исследования теоретических и практических основ формирования стратегии и совершенствования управления финансово-кредитной организацией в условиях высокой конкуренции в Кыргызской Республике позволили сделать следующие выводы:

1. финансово-кредитная организация является особым объектом управления. Во-первых, из-за того, что она работает в сфере финансово-кредитных услуг и ее основные активы являются финансовыми. Во-вторых, из-за специфики регулирования финансово-кредитного сектора, которая предъявляет особые требования к финансовым показателям таких организаций, характеризующим его устойчивость.

2. Исследования специфических сторон стратегии финансово-кредитных организаций на рынке банковского ритейла в условиях конкуренции показали, что такая стратегия выражается в качественных и количественных характеристиках особенностей банковского ритейла.

3. Исследование основных факторов, определяющих необходимость формирования целостной стратегии финансово-кредитной организации, в теории вопроса, определили, что стратегия определяет направление, координирует усилия, характеризует организацию и обеспечивает логику, что позволяет минимизировать потери от несогласованных действий, показывает наиболее эффективный и надежный путь развития и устраняет неопределенность.

4. Комплексный анализ деятельности финансово-кредитных организаций позволил выявить следующие основные тенденции развития в

условиях высокой конкуренции: тенденцию высокого роста за последние годы показывают обменные бюро; микрофинансовые организации и кредитные союзы показали тенденцию снижения. Проведенные исследования показали, что на рынке финансово-кредитных услуг по следующим видам услуг и продуктов: кредитные продукты и услуги, депозиты, факторинг и лизинг, покупка/продажа иностранной валюты, основными конкурентами коммерческих банков являются микрофинансовые организации, кредитные союзы, ломбарды и обменное бюро.

5. Эволюционный анализ стратегии на примере конкретного действующего коммерческого банка показал, что исследуемый банк, работая на отечественном банковском рынке более 15 лет, меняет свое видение соразмерно изменению рыночной потребности и потребностей клиентов и владельцев банка.

6. Исследования показали, что технологии формирования и реализации стратегии в исследуемом банке коррелируют в зависимости от полномочий и ответственности руководителей различного уровня банковского менеджмента. Действующая организационная структура управления ОАО «Халык Банк Кыргызстан» позволяет внедрить в управление банка на высшем уровне так называемую модель треугольника ролей менеджеров, которая приведет к согласованности и консультационному характеру работы, и следовательно, сформирует условия для избегания конфликтных ситуаций и разночтений.

7. Разработаны предложения и рекомендации по стратегии развития банка, в частности по финансовой стратегии, технологической стратегии и стратегии риск-менеджмента ОАО «Халык банка Кыргызстан».

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате исследования формирования стратегии и совершенствования управления финансово-кредитной организацией обоснованы следующие практические рекомендации:

1. Предложена авторская формулировка дефиниции «стратегия банка», которая заключается в следующем: «стратегия банка – это концептуальное видение дорожной карты развития банка, рассчитанная на долгосрочное будущее, устанавливающая цели банка и отличающая его от главных конкурентов перед потребителями и сотрудниками».

2. Для упорядочения процедуры разработки стратегии и для упрощения процесса согласования документов стратегического характера предложен список нормативных документов, регулирующий процесс разработки и внедрения стратегического развития в ОАО «Халык Банк Кыргызстан», а также предложена схема организации разработки нормативных документов хода планирования стратегического характера ОАО «Халык Банк Кыргызстан», что позволит наладить и систематизировать деятельность коллегиальных органов, которые несут ответственность за выработку и осуществление стратегического развития банка.

3. Предложена модель «треугольника ролей» менеджеров. Такая модель, заключающаяся в правилах разделения полномочий и ответственности, приводит к согласованности и консультационному характеру работы, и, следовательно, формирует условия для избегания конфликтных ситуаций и разночтений.

4. Для установления приоритетных целей и инструментов их достижения разработана процедура планирования стратегии – алгоритм принятия решений разработки стратегии.

5. Предложена организационная структура разработки стратегии ОАО «Халык Банк Кыргызстан», заключающаяся в формировании рабочей группы по организации алгоритма выработки стратегии, что даст возможность привлечь в ход стратегического планирования другие подразделения банка и тем самым придаст объективность стратегическому документу.

6. Разработаны стратегии SO и WO, которые позволят банку в стратегическом планировании взять ориентир на укрепление позиций в банковской отрасли республики, в особенности на дальнейшее повышение доли рынка по базовым индикаторам деятельности (активы, кредитный портфель, депозиты клиентов).

7. Разработаны предложения по совершенствованию механизмов устойчивости и надежности ОАО «Халык Банк Кыргызстан», даны практические рекомендации, разработанные на основе анализа обязательных нормативов, установленных НБ КР, в части наращивания оплаченного уставного капитала, по направлению риск-менеджмента, постоянному совершенствованию уже имеющихся программных и технических комплексов с акцентом на обеспечение максимальной степени безопасности всех информационных потоков.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ:

1. Незаметдинова, Э.В. Формирование стратегии – залог успешной деятельности банковской системы [Текст]/Э.В.Незаметдинова// «Общество и экономическая мысль XXI в.: Пути развития и инновации». - Воронеж, 2013. - С.313-317.

2. Незаметдинова, Э.В. Принципы управления банковской деятельности [Текст] / Э.В.Незаметдинова, К.А.Колуханова//Вестник КЭУ им.М.Рыскулбекова. – Бишкек, 2015. - №3 (33) - С.120-122.

3. Незаметдинова, Э.В. Роль стратегического управления в эффективности банковской деятельности [Текст]/Э.В.Незаметдинова, Р.Р.Зиязова// Экономические науки. Современное состояние и перспективы развития. - Екатеринбург, 2016. - С.102-113.

4. Незаметдинова, Э.В. Стратегия управления собственным капиталом коммерческого банка [Текст]/Э.В.Незаметдинова// Экономические науки. Современное состояние и перспективы развития. - Екатеринбург, 2016. - С.114-124.

5. Незаметдинова, Э.В. Анализ формирования банковского капитала [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Вестник КЭУ им.М.Рыскулбекова. – Бишкек, 2016. - №2 (36) – С.48-50.
6. Незаметдинова, Э.В. Разработка эффективной стратегии управления коммерческим банком в условиях конкуренции [Текст]/ Э.В.Незаметдинова// Бенефициар. - Кемерово, 2017. – С. 6-12.
7. Незаметдинова, Э.В. Стратегическое управление и планирование эффективности деятельности финансовых организаций [Текст]/ Э.В.Незаметдинова// Интернаука. - Москва, 2018. – №18(52) - С.21-24.
8. Незаметдинова, Э.В. Идентификация, оценка и анализ факторов риска трансформации среды в условиях формирования стратегии управления финансовых организаций [Текст] / Э.В.Незаметдинова, Р.Р.Зиязова// Бенефициар. - Кемерово, 2018. - №24 - С.16-20.
9. Незаметдинова, Э.В. Формирование стратегии и совершенствование управления и планирования эффективности деятельности финансовых организаций [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Евразийское научное объединение. - Москва, 2019. – №2 (48) - С.177-179.
10. Незаметдинова, Э.В. Анализ и оценка факторов риска в условиях формирования стратегии управления финансовых организаций [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Евразийское научное объединение. - Москва, 2019. – №2 (48) - С.175-177.

Резюме

диссертации Незаметдиновой Элеоноры Владимировны на тему: «Формирование стратегии и совершенствование управления финансово-кредитных организаций в условиях высокой конкуренции (на примере коммерческих банков Кыргызской Республики)», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством.

Ключевые слова: финансово-кредитная организация, стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, миссия, видение, коммерческий банк, высокая конкуренция, инновации, цифровая экосистема.

Объектом исследования является ОАО «Халык Банк Кыргызстан», финансово-кредитные организации Кыргызской Республики.

Предметом исследования является система экономических отношений, отражающих различные аспекты формирования и реализации стратегии управления финансово-кредитных организаций.

Целью диссертационного исследования является теоретико-методическое обоснование разработки предложений и рекомендаций по формированию стратегии развития и совершенствования управления коммерческих банков в условиях обостряющейся конкуренции и финансово-кредитной глобализации.

Методы исследования составили экономический, монографический, сравнительный и системный анализ, методы экспертной оценки, приемы индуктивного и дедуктивного способа познания, принципы логического и системного анализа, метод обобщений статистические методы.

Научная новизна диссертации заключается в разработке новых направлений оптимизации стратегического управления коммерческого банка в условиях высокой конкуренции.

Полученные результаты: на основании полученных материалов сделаны обобщающие заключения для выработки практических рекомендаций эффективного формирования стратегии управления финансово-кредитных организаций и разработан алгоритм принятия решений при стратегическом планировании

Степень использования. Результаты исследований были использованы при разработке стратегии развития ОАО «Халык Банк Кыргызстан» на 2019-2022 гг. Также результаты исследования могут быть применены в учебном процессе при чтении курсов «Деньги, банки и кредит», «Банки и банковская деятельность», «Банковское дело», «Стратегический менеджмент».

Область применения. Содержащиеся в работе рекомендации и предложения могут быть использованы коммерческими банками при формировании стратегии и совершенствования управления организацией.

Незаметдинова Элеонора Владимировнанын «Жогорку атаандаштыктын шарттарында финансы-насыялык уюмдардын стратегиясын түзүү жана башкаруусун өркүндөтүү (Кыргыз Республикасынын коммерциялык банктардын мисалында)» темасындагы, 08.00.05 - Экономика жана элдик чарбаны башкаруу боюнча экономика илимдеринин кандидаты окумуштуу даражасын изденип алуу үчүн жазылган диссертациясынын

КЫСКАЧА МАЗМУНУ

Негизги сөздөр: финансы-насыялык уюм, стратегия, стратегиялык башкаруу, стратегиялык пландоо, миссия, көрүнүш, коммерциялык банк, жогорку атаандаштык, жаңычылдыктар, санариптик экотутум.

Изилдөө объектиси: «Халык Банк Кыргызстан» ААК, Кыргыз Республикасынын финансы-кредиттик уюмдары.

Изилдөө предмети: финансы-кредиттик уюмдарды башкаруу стратегиясын түзүүнүн жана ишке ашыруунун ар кандай аспектилерин чагылдырган экономикалык мамилелер системасы.

Диссертациялык изилдөөнүн максаты болуп ата-мекендик коммерциялык банктын башкаруусун курчуп жаткан атаандаштыктын, финансы-насыялык ааламдашуунун шарттарында өнүктүрүү жана өркүндөтүү стратегиясынын мазмунун жана максаттарын теориялык түрдө негиздөө жана калыптандыруу боюнча сунуштоолорду иштеп чыгуу болуп саналат.

Усулдук базаны индукциялык жана детукциялык таанып билүү ыкмалары, логикалык жана тутумдук талдоо принциптери, жалпылоо ыкмасы, математикалык жана статистикалык ыкмалар түздү.

Диссертациянын **илимий жаңылыгы** коммерциялык банктын жогорку атаандаштыктын шарттарындагы стратегиялык башкаруусун ылайыкташтыруу боюнча жаңы багыттардын иштелип чыгышында турат.

Пайдалануу даражасы. Изилдөөнүн жыйынтыктары «Халык Банк Кыргызстан» ААКнын өнүгүү стратегиясын иштеп чыгууда колдонулат. Ал боюнча киргизүү акты бар. Иш учурунда алынган жыйынтыктарды жана сунуштоолорду банк бизнесиндеги атаандаштыкты өнүктүрүү боюнча жаңы стратегиялык документтерди иштеп чыгууда колдонсо болот. Ошондой эле изилдөөлөрдүн жыйынтыктары окуу процессинде «Акча, банктар жана насыя», «Банктар жана банк ишмердиги», «Банк иши», «Стратегиялык менеджмент», «Санариптик экономика» курстарын окууда колдонулушу мүмкүн.

Колдонуу жааты. Иштин негизги жыйынтыктары КР УБнын «Кыргыз Республикасынын Улуттук банкынын ишмердигинин 2018/2021 – окуу жылына карата стратегиялык багыттары» программасын жана Кыргыз Республикасынын калкынын финансылык сабаттуулугун жогорулатуу боюнча Өкмөттүн Концепциясын иштеп чыгууда колдонулушу мүмкүн. Ал концепция банк секторунун туруктуулугун күчөтүүгө, банк ишмердигинин майнаптуулугун, коопсуздугун жана ишенимдүүлүгүн колдоого, банк кызматтарына кеңири шарттарды түзүүгө, жана финансылык ортомчулуктун деңгээлин жогорулатуу үчүн жаңы банк технологияларын киргизүүгө жардам берет.

RESUME

Thesis of Nezametdinova Eleonora Vladimirovna on the topic "Formation of a strategy and improving the management of financial and credit organizations in conditions of high competition (on the example of commercial banks of the Kyrgyz Republic)" submitted for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.05 - Economy and management of the national economy.

Keywords: financial and credit organization, strategy, strategic management, strategic planning, mission, vision, commercial bank, high competition, innovation, digital ecosystem

The object of the research: is OJSC Halyk Bank Kyrgyzstan, financial and credit institutions of the Kyrgyz Republic.

The subject of the research: a system of economic relations that reflect various aspects of the formation and implementation of the management strategy of financial and credit institutions.

The purpose of the dissertation research is a theoretical justification of the content and goals of forming a development strategy and improving the management of a domestic commercial bank in the condition of increasing competition, financial and credit globalization and making recommendations for its formation.

The methodological base was composed of the inductive and deductive methods of cognition, the principles of logical and system analysis, the method of generalization, mathematical and statistical methods.

The scientific novelty of the dissertation is the development of new directions for optimizing the strategic management of a commercial bank in conditions of high competition.

Level of Use: The research results were used during the development of the of Halyk Bank Kyrgyzstan OJSC strategy as the result of an implementation act. Conclusions and recommendations obtained during the work can be applied in the development of new strategic documents for the development of competition in the banking business. Also, the results of the study can be applied in the educational process as the courses on "Money, Banks and Credit", "Banks and Banking", "Banking", "Strategic Management".

Applicability: The main results of the work can be used in the implementation of the National Bank of the Kyrgyz Republic program "Strategic Directions of the National Bank of the Kyrgyz Republic for 2018–2021" and the Government's Concept on improving the financial literacy of the population of the Kyrgyz Republic, which contribute to enhancing the stability of the banking sector, maintaining the efficiency, security and reliability of banking, creating conditions for increasing access to banking services, introducing new banking technologies (solutions) for conquests markets in the regional context and further growth of financial intermediation.