

**КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНЫН
БИЛИМ БЕРҮҮ ЖАНА ИЛИМ МИНИСТРЛИГИ**

**М.РЫСКУЛБЕКОВ атындагы КЫРГЫЗ ЭКОНОМИКАЛЫК
УНИВЕРСИТЕТИ**

**И.РАЗЗАКОВ атындагы КЫРГЫЗ МАМЛЕКЕТТИК
ТЕХНИКАЛЫК УНИВЕРСИТЕТИ**

Диссертациялык кеңеш Д 08.19.593

Кол жазманын укугунда
УДК: 334.738.433

Незаметдинова Элеонора Владимировна

Финансы-насыялык уюмду жогорку атаандаштыктын шарттарында
башкаруу иштерин өркүндөтүү жана стратегиясын түзүү
(Кыргыз Республикасынын коммерциялык банктарынын мисалында)

08.00.05 – экономика жана эл чарбасын башкаруу

Экономика илимдеринин кандидаты
окумуштуу даражасын изденүү үчүн диссертациянын

Авторефераты

Бишкек – 2019 ж.

Диссертациялык иш М.Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин “Экономика, менеджмент жана маркетинг” кафедрасында аткарылды

Илимий жетекчиси

Токсобаева Бактыгуль Асановна,

экономика илимдеринин доктору,
профессор, М.Рыскулбеков ат. КЭУга
караштуу ҮАББИнин директору

Расмий оппоненттери:

Жапаров Акылбек Усенбекович,

экономика илимдеринин доктору,
доцент, КРнын Жогорку Кеңешинин
депутаты

Субачева Людмила Александровна,

экономика илимдеринин кандидаты,
Б.Н.Ельцин атындагы Кыргыз-Россиялык
славян университетинин «Ишканадагы
экономика жана башкаруу»
кафедрасынын доценти

Жетектөөчү уюм:

Кыргызстан Эл аралык Университети,
«Менеджмент жана экономика»
кафедрасы, дареги: 720001,
Бишкек ш., Турусбекова көч., 89

Жактоо 2019-жылдын «22» ноябрында саат 14-00дө, М.Рыскулбеков атындагы Кыргыз Экономикалык Университетине жана И.Раззаков атындагы Кыргыз мамлекеттик техникалык университетине караштуу экономика илимдеринин доктору (кандидаты) окумуштуу даражасын изденүү үчүн диссертацияларды жактоо боюнча Д 08.19.593 диссертациялык кеңештин отурумунда, 720033, Бишкек ш., Тоголок Молдо көч., 58 – дареги боюнча жүргүзүлөт.

Диссертация менен М.Рыскулбеков атындагы Кыргыз Экономикалык Университетинин китепканасынын илимий залында, диссертациялык кеңештин www.keu.kg сайтында, 720033, Бишкек ш., Тоголок Молдо көч., 58 – дареги боюнча таанышса болот.

Автореферат 2019-жылдын «21» октябрында ар кайсы жакка жиберилди

**Диссертациялык кеңештин
окумуштуу катчысы
Э.И.К., доцент**

Байтерекова Г.С.

ИШТИН ЖАЛПЫ МҮНӨЗДӨМӨСҮ

Изилденүүчү теманын актуалдуулугу. Экономикалык активдүүлүктүн жогорлошу коммерциялык банктардын ишенимдүүлүгүнө жана туруктуулугуна өзгөчө талаптарды коет, себеби инвестициялык ресурстарга болгон сурамдардын негизги бөлүгүн канааттандыруучу көйгөйлөрдүн чечими так ошол коммерциялык банк менен байланыштуу болот. Мындай шарттарда коммерциялык банктардын алдына - өнүгүү багытын иштеп чыгуу, ресурстук жөнгө салуу, капиталды жайгаштыруунун жаңы тариздерин өздөштүрүү жана рынокто болуунун принциптерин иштеп чыгуу көйгөйлөрү коюлат. Жүргүзүлгөн операциялардын коркунучтарынын жана пайдалуулугунун ылайыктуу катышын табуу – банктын атаандаштыкка жөндөмдүүлүгүн жана ишенимдүүлүгүн жогорулатууга, ошондой эле финансылык рыноктун муктаждыктарына ыкчам көңүл буруу боюнча жүрүм-турумдун чектерин аныктоого мүмкүнчүлүк берет. Ошондой эле, диссертациялык иштин актуалдуулугу - коммерциялык банктардын экономиканын жана интеграциялык процесстердин өсүп жаткан учурундагы майнаптуулугун жогорулатуу жана иш-аракетин өркүндөтүү боюнча бүтүмдүү концепцияны иштеп чыгуу муктаждыгы менен аныкталат.

Азыркы экономикалык жагдай коммерциялык банктар тарабынан уюштуруучу түзүмдөрдүн, башкаруучу схемалардын кайра курулушун, кардарларды банк ишмердүүлүгүнүн эл аралык стандарттарына шайкеш келген заманбап тейлөө ыкмаларынын киргизилишин алдын ала караштырган комплекстик өнүгүү программаларынын иштелип чыгышын калыстык менен талап кылат. Коммерциялык банктардын ишмердигинин белгиленген багыттар боюнча жаңыланышы борборлоштурулган мүнөздө болушу керек жана коммерциялык банктын айрым функционалдык бөлүмдөрүнүн эмес, бардык коммерциялык банктын жалпы өнүгүү стратегиясынын алкагында өтүшү керек. Алдыга коюлган максаттардын, программалардын тактыгы, алардын экономикалык жагдайдын талаптарына шайкештиги, коммерциялык банктын өнүгүү стратегиясында чагылдырылышы – коммерциялык банктын ийгиликтүү жана пайдалуу иштешинин негизи болуп саналат.

Артыкчылыктуу маселелердин бири болуп стратегия иштеп чыгуучу, күнүмдүк банктык ишмердиктин бизнес-процесстерин стратегиялык максаттар менен бириктирүүчү заманбап аспаптын иштелип чыгышы жана киргизилиши саналат. Банк практикасында пайда болгон жагдай коммерциялык банктардын өнүгүү стратегиясына тиешелүү маселелерди өзгөчө актуалдуу кылып, бул багыттын теориялык жана усулдук иштелишине шарт коет.

Диссертациянын темасынын ири мамлекеттик программалар менен байланышы. Диссертациянын темасы – Кыргыз Республикасынын туруктуу өнүгүшүнүн 2018/2020 – жылдарына карата улуттук стратегиясы, Кыргыз Республикасынын калкынын финансылык сабаттуулугун жогорулатуу боюнча Өкмөттүн концепциясы, Кыргыз Республикасынын Улуттук Банкынын

ишмердигинин 2018/2020 – жылдарына карата стратегиялык багыттары менен байланышта.

Изилдөөнүн максаты жана маселелери. Диссертациялык иштин максаты болуп коммерциялык банктардын башкарылышын атаандаштыктын жана финансы-насыялык ааламдашуунун шарттарында өнүктүрүү жана өркүндөтүү стратегиясын түзүү боюнча сунуштардын жана сунуштоолордун теориялык-усулдук негиздемеси саналат. Диссертациялык изилдөөнүн максаты төмөнкү маселелердин чечилишин талап кылат:

1. Финансы-насыялык уюмдун стратегиясын түзүүнүн мазмунун жана өзгөчөлүгүн ачуу;
2. Банктык ритейл рыногундагы финансы-насыялык уюмдардын стратегиясынын атаандаштык шарттарындагы теориялык негиздерин изилдөө;
3. Ата мекендик финансы-насыялык уюмдардын ишмердигинин жогорку атаандаштык шарттарындагы өзгөчөлүктөрүн табуу;
4. Коммерциялык банктардын ишмердигинин стратегиясынын түзүлүшүн жана ишке ашырылышы талдоо;
5. Коммерциялык банктын стратегиялык өнүгүшүн талдоо (мисал келтирүү менен);
6. Башкаруу стратегиясынын коммерциялык банк тарабынан түзүлүшүнө алгоритм иштеп чыгуу;
7. Коммерциялык банктын башкаруу стратегиясында коюлган максаттарга жетүүнүн аспабы катары банкты өнүктүрүүчү моделди сунуштоо.

Изилденүүчү объект катары «Халык Банк Кыргызстан» ААК, Кыргыз Республикасынын финансы-насыялык уюмдары каралат.

Изилденүүчү предмет катары финансы-насыялык уюмдардын башкаруу стратегиясын түзүүнүн жана ишке ашыруунун ар түрдүү өнүктөрүн чагылдыруучу экономикалык мамилелердин тутуму каралат.

Диссертациялык изилдөөнүн илимий жаңылыгы коммерциялык банктын стратегиялык башкаруусунун ылайыкташтыруучу жаңы багыттарын жогорку атаандаштыктын шарттарында иштеп чыгууда турат. Илимий жаңылыкты белгилөөчү эң эле маанилүү жыйынтыктар:

- «банктын стратегиясы» дефинициянын аныктамасына автордук туюндурма берилди;
- банктык ритейл рыногундагы финансы-насыялык уюмдардын атаандаштык шарттарындагы стратегиясынын өзгөчөлүгүн аныктоого автордук туюндурма берилди;
- Кыргыз Республикасындагы коммерциялык банктарды автордук метод боюнча ранжирлөөнүн негизинде өнүктүрүү стратегиясынын өзгөчөлүгү аныкталды;
- коммерциялык банктарды стратегиялык башкаруунун өзгөчөлүктөрү табылган;
- стратегиялык башкарууну түзүү жана ишке ашыруу өзгөчөлүктөрү айкын ата мекендик банктын мисалында көрсөтүлдү;
- ата мекендик коммерциялык банктын стратегиясын түзүүнүн алгоритми иштелип чыкты;

- изилденүүчү банктын туруктуулук жана ишенимдүүлүк механизмдерин өркүндөтүү боюнча бир катар сунуштар иштелди.

Практикалык маанилүүлүгү. Иштин негизги жыйынтыктары «Халык Банк Кыргызстан» ААКдагы стратегияны иштеп чыгуу процедураларын жөнгө салуучу документтердин айлануусун тутумдаштыруу үчүн мүмкүндүк берди, ошондой эле «Халык Банк Кыргызстан» ААКнын 2019/2020 – жылдарына карата өнүгүү стратегиясын түзүүдө колдонулду. Иштин жыйынтыгында берилген сунуштамалар жаңы стратегиялык документтердин иштелип чыгышында колдонулушу мүмкүн.

Диссертациянын жактоого коюлуучу негизги жоболору:

- «банктын стратегиясы» дефинициянын төмөндөгүдөй автордук туюндурмасы сунушталды: «банктын стратегиясы – узак мөөнөттүү келечекке чакталган, банктын максатын аныктаган жана анын негизги атаандаштарын айырмалаган, банкты өнүктүрүүчү жол картасынын концептуалдык көрүнүшү»;

- банктык ритейл рыногунун атаандаштык шарттарындагы финансы-насыялык уюмдарынын стратегиясындагы өзгөчөлүктүн негизинде автор тарабынан Кыргыз Республикасындагы негизги атаандаш финансы-насыялык уюмдар аныкталды, ошондой эле коммерциялык банктардын атаандаштыкка жөндөмдүүлүгүн жогорулатуу жолдору сунушталды;

- Кыргыз Республикасынын коммерциялык банктарын төлөнгөн уставдык капиталдын өлчөмү, республикадагы филиалдык тарамдын саны жана пайдасы сыяктуу критерийлер боюнча ранжирлөө жана топтоо банктарды өнүктүрүү стратегиясынын түзүлүшүндөгү мүнөздүү түрлөрдү ачты, андыктан автор башкаруунун стратегиясынын жана моделинин алгоритмин куруу үчүн аныкталган ыкмаларды колдонду;

- SWOT – анализдин негизинде автор SO жана WO стратегияларын иштеп чыккан жана сунуштаган. Алар банк үчүн стратегиялык пландоодо республиканын банктык тарамындагы позицияларды бекемдетүү, өзгөчө рыноктун үлүшүн мындан ары жогорулатуу багытын алат (активдер, насыялык портфель, кардарлардын депозиттери);

- «Халык банк Кыргызстан» ААКнын стратегиялык пландоосунун түзүлүшүнүн технологиясын изилдөөнүн негизинде автор банктын стратегиясын түзүү процессин уюштуруунун ылайыкташтырылган моделин сунуштады;

- изилденип жаткан банк үчүн сунуштар жана сунуш-көрсөтмөлөр иштелип чыккан, атап айтканда, банктын финансылык стратегиясы, технологиялык стратегия жана тобокелдик-менеджментинин стратегиясы боюнча.

Издөнүүчүнүн өздүк салымы. Автор тарабынан финансы-насыялык уюмдардагы жогорку атаандаштыктын шартындагы стратегиялык башкаруунун теориялык негиздери биринчи жолу негизделди; банктар ири, орто жана чакан топторго ранжирленди. Стратегияны түзүү жана аны коммерциялык банкта ишке ашыруу көйгөйлөрү боюнча изилдөөлөрдүн жыйынтыктары банкты түзүү стратегиясын иштеп чыгуу мүмкүнчүлүгүн берди.

Диссертациянын жыйынтыктарын апробациялоо. Автордун стратегияны түзүү жана финансы-насыялык уюмдардын башкарылышын өркүндөтүү боюнча сунуштолору «Халык банк Кыргызстан» ААКнын практикалык ишмердүүлүгүндө колдонулат, аны тастыктоочу киргизүү акты бар. Диссертациялык иштин негизги жоболору 2012-2019 жж. болуп өткөн илимий-теориялык жана илимий-практикалык конференцияларда, семинарларда жана форумдарда баяндалган.

Жарыялоолордо чагылдырылган диссертациянын жыйынтыктарынын толуктугу. Негизги жыйынтыктары 10 илимий макалаларга 3,6 б.б. көлөмүндө жайгаштырылган. Макалалар төмөнкү илимий журналдарда жарыяланган: «М.Рыскулбеков атындагы КЭУнун кабарчысы», экономикалык илимдер тууралуу «Бенефициар», «Интернаука» журналдары, «Евразиялык илимий бирикме» журналы, «Экономикалык илимдер: учурдагы абалы жана келечектеги өнүгүшү» ж.б.

Диссертациянын түзүмү жана көлөмү. Диссертациялык иш киришүүдөн, үч бөлүмдөн, корутундудан, сунуштоолордон, колдонулган булактардын тизмесинен жана тикемеден турат. Диссертацияда 28 сүрөт, 20 таблица, 116 библиографиялык булак келтирилген, иштин негизги мазмуну компьютердик тексттин 165 барагында көрсөтүлгөн.

ДИССЕРТАЦИЯНЫН НЕГИЗГИ МАЗМУНУ

Киришүүдө диссертациянын темасынын актуалдуулугу, ири илимий программалар менен байланышы негизделген, изилдөөнүн максаттары жана маселелери көрсөтүлгөн, илимий жаңылыгынын деңгээли аныкталган. Практикалык маанилүүлүгү, теориялык жана усулдук негиздери ачылып, диссертациялык изилдөөнүн жыйынтыктары көрсөтүлгөн.

Биринчи **«Финансы-насыялык уюмдардын стратегиясын жана башкарылышын түзүүнүн теориялык негиздери»** бөлүмүндө – финансы-насыялык стратегиянын түзүлүшүнүн теориялык өңүттөрү, финансы-насыялык уюмдардын майнаптуу ишмердигин пландоонун өзгөчөлүгү каралган, ошондой эле банктык ритейл рыногундагы атаандаштык шартындагы финансы-насыялык уюмдардын стратегиясы (стратегия түзүүнүн чет өлкөлүк тажрыйбасы анын ичинде) изилденген.

Финансы-насыялык уюм башкаруунун өзгөчө объекти болуп саналат. Биринчиден, ал финансы-насыялык кызмат көрсөтүүлөрдүн чөйрөсүндө иштегендиктен жана анын негизги активдери финансылык болгондуктан. Экинчиден, финансы-насыялык чөйрөнү жөнгө салуунун өзгөчөлүгү үчүн, анын өзгөчөлүгү уюмдардын финансылык көрсөткүчтөрүнө өзгөчө талап койгондугунда турат. Финансы-насыялык уюмдун стратегиялык башкаруусу боюнча тутумдарды куруунун бардык өңүттөрү комплекстик түрдө каралган илимий иштер чанда гана кезигет.

Диссертацияда финансы-насыялык уюмдардын бирдиктүү стратегиясын түзүү зарылдыгын аныктоочу негизги факторлор каралган, алар:

- өнүгүү боюнча так плансыз (ар кандай коопсуздуктарды божомолдоо менен) айлана-чөйрөдө ийгиликтүү иштештин мүмкүнсүздүгү;
- рынокто ээлеген ордун дайыма кеңейтүүгө умтулуу;
- менчик ээлеринин финансы-насыялык уюмдун коммерциялык майнаптуулугун жогорулатуу үчүн анын ишмердүүлүгүн дайыма өркүндөтүүнү каалоосу.

Насыялык уюмдардагы майнаптуу менеджменттин курамчасынын бири бул – дайыма өзгөрүлүп турган атаандаш чөйрөдөгү жүрүм-турумдун туура тандалган стратегиясы [Ларионова И.В. Коммерциялык банктагы активдерди жана пассивдерди башкаруу [Текст]/ И.В.Ларионова -М.: «Консалтбанк» Басмасы, 2003. – 272-б.]

Демек, стратегия багытты аныктайт, аракетти координациялайт, уюштурууну мүнөздөйт жана логиканы камсыздайт, андыктан, макулдашылбаган аракеттердин жоготууларын азайтат, ошондой эле аныкталбагандыкты жокко чыгарып, өнүгүүнүн натыйжалуу жана ишенимдүү жолун көрсөтөт.

Бирок, стратегиялык башкаруунун тутуму иштелип чыкпаса, стратегия кагазда гана таризделген, формалдуу план болуп кала берет. Ошондуктан, стратегиянын стратегиялык башкаруу аркылуу ырааттуу түрдө ишке ашырылышы өтө маанилүү болуп эсептелет.

Стратегиялык башкаруу кандай болбосун жагдайды моделдөө өнөрдүүлүгүндө, өзгөртүүлөрдүн зарылдыгын аныктоо жөндөмдүүлүгүндө, стратегиянын өзүн иштеп чыгууда жана стратегияны турмушта колдонуу жөндөмдүүлүгүндө турат. [Лапыгин, Ю.Н. Стратегиялык менеджмент [Текст]/ Ю.Н. Лапыгин - М.:ИНФРА-М. 2007.- 172-б.]

Автор теориялык изилдөөлөр аркылуу стратегиялык башкаруунун предметтерин төмөнкү көйгөйлөр менен белгиледи:

1. Уюмдун генералдык максаттары менен тикелей байланышкан маселелер.

2. Уюмдун кандайдыр бир элементи менен байланышкан маселелер жана чечимдер (ал элемент максатка жетүү үчүн өтө керектүү, бирок учурда жок же жетиштүү эмес көлөмдө болсо).

3. Текшерилбей турган тышкы факторлор менен байланышкан маселелер.

Финансы-насыялык уюм катары коммерциялык банктын стратегиясынын түзүлүү процессине тиешелүү төмөнкүнү белгилеп кетсе болот: банк башка финансы-насыялык уюмдардан стратегиясынын өзгөчөлүгү менен кичине айырмаланып турат. Стратегияны иштеп чыгуу жана киргизүү процесси менеджерлер ортосунда бөлүштүрүлгөн стратегиялык ыйгарым укуктарга жана жоопкерчиликке байланыштуу болот.

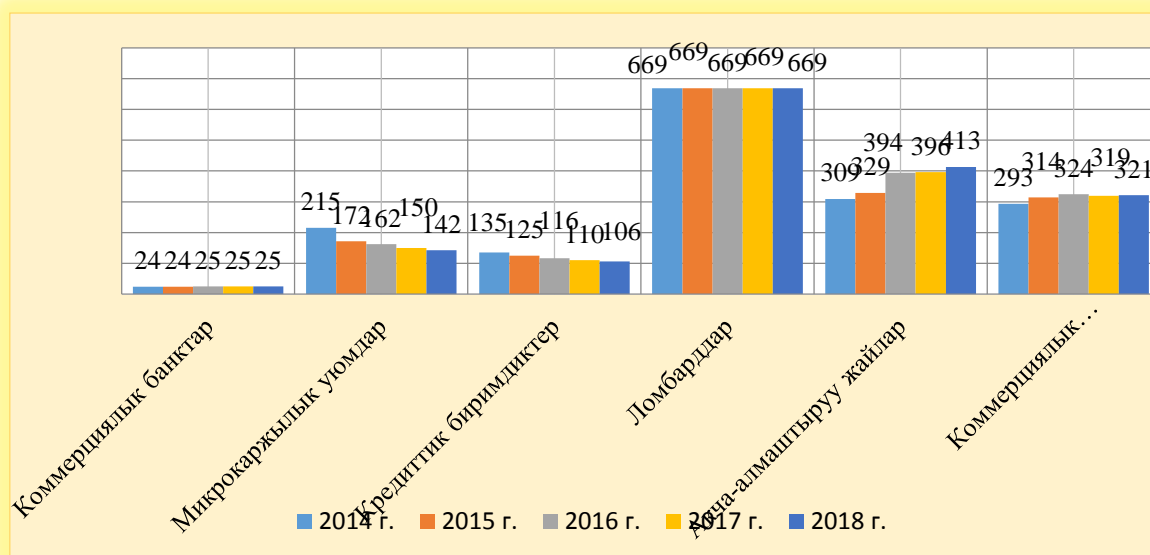
Бирок азыркы учурда Кыргызстандын финансы-насыялык ишин жүргүзүү практикасында өнүктүрүү стратегиясынын түзүлүшү жана ишке ашырылышы боюнча тажрыйбасы жок . Көп учурда финансы-насыялык уюмдун өнүгүү стратегиясы жок болот же болбосо келечектүү чаралардын

электикалык тоptomун түшүндүрүүчү анын суррогаты болот. Суррогатты ишке ашыруу мүмкүн эмес.

Улуттук практика үчүн финансы-насыялык уюмдун ишинин башкарылышын өркүндөтүү өтө актуалдуу болуп эсептелет. Рыноктук идеологияга өтүү маселеси таптакыр жаңы ыкмаларды жана аспаптарды өздөштүрүүнү талап кылды. Салыштырмалуу аз убакыттын ичинде финансылык уюмдар рыноктук шарттарга шайкеш келген, башкаруунун заманбап ыкмаларын колдоно алды.

Экинчи **«Финансы-насыялык уюмдардын ишмердигинин стратегиясын түзүү жана ишке ашыруу өзгөчөлүктөрү (Кыргыз Республикасынын коммерциялык банктарынын мисалында)»** бөлүмүндө финансы-насыялык уюмдардын ишмердигинин жогорку атаандаштык шартындагы өзгөчөлүгү изилденип, коммерциялык банктардын ишмердигинин стратегиясынын түзүлүшүнө жана ишке ашырылышына комплекстүү талдама берилди, ошондой эле коммерциялык банктын стратегиялык өнүгүшүнө талдоо жүргүзүлдү («Халык Банк Кыргызстан» ААКнын мисалында).

Диссертациялык изилдөөнүн жүрүшүндө экономикалык, монографиялык, салыштырма жана тутумдук талдоолор, эксперттик баалоонун усулдары, индукциялык жана дедукциялык таануу ыкмалары, логикалык жана тутумдук талдоонун принциптери, жалпылоо усулдары жана статистикалык усулдар колдонулган. Ошондой эле коммерциялык банктардын финансылык отчеттуулугунун материалдары жана КРнын ченемдик-укуктук актылары колдонулган.



2.1 - сүрөт. Кыргыз Республикасындагы 2014-2018 жылдардагы финансы-насыялык уюмдардын санынын динамикасы.

Булагы: КР УБдун 2014-2018 ж. үчүн бюллетени

Жүргүзүлгөн изилдөөлөр финансы-насыялык кызмат көрсөтүүлөрдүн рыногунда коммерциялык банктардын негизги атаандаштары бул - микрофинансылык уюмдар, насыялык бирликтер, ломбарддар жана алмашуу

бюролору экендигин көрсөткөн. 2.1. – таблицада кызмат көрсөтүүлөрдүн кайсы түрлөрү жана кандай өнүмдөр боюнча атаандаштык жүргүзүлгөндүгү көрсөтүлгөн.

2.1 – таблица. Атаандаштык шартындагы негизги финансы-насыялык кызмат көрсөтүүлөр:

	насыялоо		депозиттер		факторинг жана лизинг		Чет өлкөлүк валютаны сатып алуу/сатуу	
	2008	2018	2008	2018	2008	2018	2008	2018
Коммерциялык банктар	+	+	+	+	-	+	+	+
Насыялык бирликтер	+	+	-	+	-	-	-	-
Микрофинансылык уюмдар	+	+	-	-	-	+	-	+
	(микрон асыялар)	(микрон асыялар)						
Алмашуу бюросу	-	-	-	-	-	-	+	+
Ломбарддар	+(микро зайымдар)	+(зайымдар)	-	-	-	-	-	-

Булагы: автор тарабынан КР УБдун 2008-2018 ж. бюллетенинин дайындары боюнча түзүлгөн

2.1 – таблицанын салыштырма талдамасы акыркы 10 жылдын ичинде коммерциялык банктар жаңы финансы-насыялык кызмат көрсөтүүлөрдү (факторинг жана лизинг) сунуштап баштаганын жана 2014-жылдан баштап насыялык бирликтер калктын каражатын депозиттик эсептерге тарта баштаганын көрсөтөт.

Калктын жана юридикалык жактардын насыяланышына караганда, атаандаштыктын чөйрөсү өзгөчөлүү экендигин белгилеп кетсе болот. Коммерциялык банктардын көбү ири жана орто бизнеске багытталып, соода менен коммерциялык операцияларды насыялоону артык көрөт.

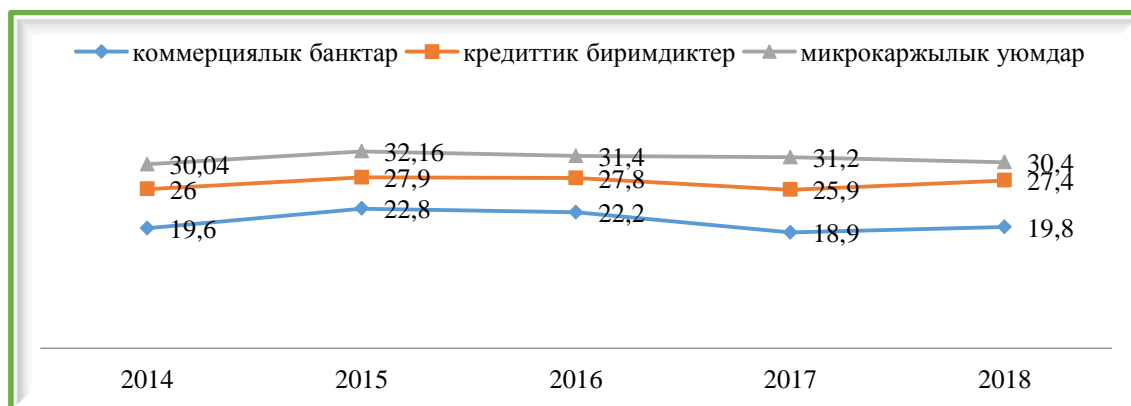
2.2 – таблица. 2018-жылдагы коммерциялык банктар тарабынан насыяланган экономиканын тармактары

	Бишкек	Баткен облусу	Жалал-Абат обл.	Ысык-Көл облусу	Нарын облусу	Ош облусу	Талас облусу	Чүй облусу
Өнөр-жай	9 408,7	259,5	466,0	156,5	79,8	739,1	173,6	469,6
Айыл чарбасы, даярдоо жана кайра иштеп чыгуу	2 811,1	1 558,5	5 066,0	3 015,2	2 124,9	4 221,5	1 963,1	4 023,3
Соода жана коммерциялык операциялар	24 467,8	921,9	2 319,0	1 327,6	277,2	4 271,2	451,9	1 645,3
Курулуш	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
Жеке жактар	5 039,1	820,4	1 971,4	1 289,7	697,3	1 986,2	427,0	1 438,5
Башка насыялар	13 756,0	264,8	841,0	476,1	181,2	1 485,8	168,9	658,3

Булагы: автор тарабынан КР УБдун 2018 ж. бюллетенинин дайындары боюнча түзүлгөн

Коммерциялык банктар, микрофинансылык уюмдар жана насыялык бирликтер тарабынан 2018-жылында берилген насыялардын көлөмдөрүн салыштырганда - 127232,1 млн.сом, 15965,4 млн.сом, 1000,3 млн.сом, төмөндөгүнү түшүнсө болот: коммерциялык банктар көрүнүктүү насыячы

болгондуктан, көп учурда чоң бизнеске иштеп, арбын суммадагы бүтүмдөрдү жүргүзөт, микрофинансылык уюмдар жана насыялык бирликтер чакан бизнес менен иш жүргүзүшөт. Ошондой эле коммерциялык банктар пайыздык коюмдардан утушат, аны 2.2 – сүрөтүндө көрсө болот.



2.2 – сүрөт. Финансы-насыялык уюмдардын насыялар боюнча улуттук валютадагы орточо өлчөнгөн пайыздык коюмдары (мөөнөттүн аягындагы)

Булагы: автор тарабынан КР УБдун 2014-2018 ж. бюллетенинин дайындары боюнча түзүлгөн

2.2 – сүрөттөн коммерциялык банктардын орточо өлчөнгөн пайыздык коюмдары микрофинансылык уюмдардын жана насыялык бирликтердин коюмдарына караганда төмөн экени көрүнүп турат. Жалпысынан алганда, финансы-насыялык уюмдардын учурдагы ишмердигинин өзгөчөлүгү боюнча изилдөөлөр азыркы учурда атаандаштык үчүн жогорку шарттардын түзүлгөнүн көрсөтөт.

Кыргыз Республикасында 2018-жылы 25 коммерциялык банк, анын ичинде Пакистандын Улуттук банкынын Бишкектеги филиалы өз ишмердигин жүргүзгөн. Белгилей кетчү нерсе, 25 коммерциялык банктын ичинен 18 банк чет өлкөлүк капиталы бар болгон. 2018-жылы чет өлкөлүк капиталдын үлүш бардык банктык капиталдын ичинен 52% (2017-жылы – 48,9%) ээлеген.

Буга байланыштуу, ар бир банктын стратегиясын түзүү жана ишке ашыруу мазмунун аныктоо абдан татаал, изилдөөнүн жүрүшүндө Кыргыз Республикасынын аймагында ишмердиктерин жүргүзүшүп жатышкан бардык банктарды ажырымдоо чечими кабыл алынган. Обьективдүү жана ишенимдүү ажырымдоо үчүн бир нече төмөнкү чен белгилер тандалып алынган: төлөнгөн уставдык капиталдын өлчөмү, республикадагы филиалдык тармактардын саны жана пайда. Коммерциялык банктарды ажырымдоонун жыйынтыгында коммерциялык банктар чоң, орточо жана майда категорияларга топ кылып бөлүндү. Чоң банктар төмөнкүлөр болду: «Оптим Банк» ААК, «ФИНКА Банк» ЖАК, «РСК Банк» ААК, «KICB» ЖАК, «Айыл Банк» ААК, «КЫРГЫЗСТАН» КБ ААК. Орточо коммерциялык банктар төмөнкүлөр болду: «Банк Компаньон» ЖАК, «Кыргызкоммерцбанк» ААК, «Демир Кыргыз Интернэшнл Банк» ЖАК, Банк «Бай-Түшүм» ЖАК, «БТА Банк» ЖАК, «Аманбанк» РК ААК. Майда банктардын категориясына «Толубай» АКБ ЖАК, «Халык Банк Кыргызстан» ААК, Пакистандын Улуттук банкынын Бишкектеги филиалы, «Чанг Ан Банк»

ААК, «Дос-кредобанк» ААК, «Капитал Банк» ААК, «Бакай Банк» ААК, «Кыргыз-Швейцария Банкы» ЖАК, «Банк Азия» ЖАК, «Евразиялык Аманат Банкы» ААК, «ФинансКредитБанк» ААК, «Росинбанк» ААК, Экоисламбанк ААК.

2.3-таблица - Кыргыз Республикасынын алты чоң банкынын стратегиялык максаттары

	Банктар	Стратегиялык максаттар	Узак мөөнөттүү максаттар
1	«Оптим Банк» ААК	Ортоманы жаңы экономикалык жана укуктук чөйрө шарттарында алдыңкы европалык универсалдуу банк катары жылдыруу	Прогрессивдүү жаңычыл технологияларды ишке киргизүү менен дүйнөлүк стандарттардын деңгээлинде сапаттуу жана ыкчам тейлөө
2	«ФИНКА Банк» ЖАК	Финансылык кызмат көрсөтүүлөрдү көрүүнү кеңейтүүнүн жардамы менен адамдардын жашоосун жакшыртууга бир кыйла салым кошуу	Банктын активдүү жана жаңы кардарлары үчүн финансылык өнүмдөрдү жана кызмат көрсөтүүлөрдү жеткирүүнүн жаңычылдыгын ишке киргизүү, жаңычыл технологиялык каналын өнүктүрүү аркылуу республиканын бизнес-процесстерин ылайыкташтыруу
3	«РСК Банк» ААК	Кыргызстандын бардык аймактарындагы калкты жана чакан, орто бизнестин сегментин тейлөө, калктын бардык катмары жана бизнестин категориялары үчүн банктык кызмат көрсөтүүлөрдүн жеткиликтүүлүгүн камсыздоо боюнча эң мыкты Банк болууга умтулуу.	Калктын бардык катмары жана корпоративдик сегмент үчүн тейлеме деңгээлин жогорулатуу, банктык кызмат көрсөтүүлөрдүн түрүн кеңейтүү, кызмат көрсөтүүлөрдүн сапатын жана жеткиликтүүлүгүн көтөрүү
4	«Кыргыз Инвестициялык-Кредиттик Банк» (КИСБ) ЖАК	Жеке жана юридикалык жактарга толук банктык өнүмдөрдү сунуштаган эң алдынкы коммерциялык банк болууга умтулуу. Кыргыз Республикасынын өнүгүшүнө зор салым кошуу	Өлкөнүн калкынын жашоо деңгээлин жакшырта турган атаандаштыкка жөндөмдүү жаңычыл өнүмдөрдү берүү, ошондой эле “жашыл” программаларды иштеп чыгуу жолу менен Республиканын экологиясын сактоого салым кошуу.
5	«Айыл Банк» ААК	Айыл калкына жеткиликтүү банктык кызмат көрсөтүүлөрдү кеңири тартуулоо менен өлкөнүн экономикасында айыл чарбанын маанилүүлүгүн көтөрү	Микрокредиттер боюнча ички жана тышкы факторлордун таасирине туруктуу болгон, финансылык милдеттерге жооп берген чоң мүмкүнчүлүгү жана сунушталган операциялардын абдан жакшы сапаты, банктык технологиялардын өнүгүшү менен заманбап банктын кадыр-баркы бар алдыңкы банк катары көрсөтүү.
6	«Коммерциялык банк КЫРГЫЗСТАН» ААК	Тез өзгөрүп турган рыноктук шарттарга бирдей реакция кылган корпоративдик башкаруу принциптери бар банк болууга умтулуу.	Республиканын кайсы гана болбосун регионундагы жана анын тышындагы ар бир керектөөчүнү максималдуу ыңгайлуу жана сапаттуу тейлөөнү камсыздоо.

Булагы: изилдөөнүн жыйынтыгы боюнча автор тарабынан түзүлгөн

Стратегиялык миссиясы бар бардык алты чоң банк Кыргыз Республикасындагы жакырчылыкты кыскартууга аябай аракет кылган кардарлардын керектөөлөрүн канааттандырууну аныктайт. Бул банктардагы эсептеп бөлүү түйүндөрү жана алардын стратегиясын иштеп чыгуу базасы болуп атаандаштык күчтү талдоо, баалоо кызмат кылат, аларга кызыкдар болгон рынокторду өнүктүрүү динамикасын түзүү, бул рыноктордогу анын атаандаштарга карата ордун аныктоо, анын алсыз жана күчтүү позициясын аныктоо, ошондой эле анын келечектеги мүмкүнчүлүктөрү кирет. Банктын менеджменти банк ишмердигинин эң эле келечектүү тармактарына, өнүмдөрдүн ассортиментине жана банктын кызмат көрсөтүүлөрүнө, ошондой

эле алардын коркунучтуу босогосунун чегинде бааларына жана алардан коргонуучу методдоруна карата стратегияны иштеп чыгат. Банктын миссиясын, көрүнүшүн жана баалуулуктарын аныктагандан кийин жетекчилер тактикалык саясатты, б.а. стратегиянын максаттарына жетүү ыкмаларын жана каражаттарын колдонуунун жыйынтыгын иштеп чыгууда такталган өзгөчө стратегиялык максаттар менен милдеттерди белгилешет.

2.3-таблицанын талдоосу банктардын стратегиялык максаттары чынында дал келип жатат, банктар өз өлкөсү үчүн эң мыкты жана пайдалуу болуу максатын коюп жатышканын, өзүлөрүн жогорку технологиялык банк кылып таанытууга багытталгандыгын көрсөттү, банктык операциялардын жаңычылдыгын туруктуу ишке киргизүүсү жана автоматташтыруу процесстерин өздөштүрүүсү, ошондой эле интернет-банкнинг жана мобилдик банкнинг диапозонунун кеңейтүүнү күбөлөндүрүп турат, узак мөөнөттүү максаттар жаңычыл технологиялардын жардамы менен банктын ишмердигин кеңейтүү, сапаттуу тейлөө көрсөтүү менен байланышкан, бул банктардын кардардык базасын кеңейтүүгө, пайданы максималдаштырууга, ошондой эле башка атаандаш банктар менен салыштырмалуу өзүнүн жекечилигин көтөрүүгө алып келет.

Стратегияны түзүүнүн ажырагыс түзүлүшү максаттардын эволюциясы болуп саналат.

Изилденип жаткан банктардын стратегиялык максаттарынын эволюциясын талдоо, банктардын ар кандай ишмердик мезгилдеринде алардын стратегиясынын ачыктыгы жана тактыгы жөнүндө көрүнүштү берет. Биздин пикирибиз боюнча, бул банктын ишмердик мезгилдериндеги стратегиялык максаттардын коюлушуна умтулуу, банктын ичиндеги макулдашуу, тышкы чөйрөнүн өнүгүшүнө дал келиши, ресурстук камсыздалгандык, айрым коркунучтарды билиши жана башкаруусу, баштапкы ээлеринин баалуулуктары менен окшоштугу, убактылуу чектер жана конструктивдүүлүк таасир эткен.

2.4-таблица – Изилденип жаткан алты чоң банктардын стратегиялык максаттарынын эволюциялык талдоосу

Банктар	Жыл, стратегиялык максат	Жыл, стратегиялык максат	Жыл, стратегиялык максат (2018)
«Оптимал Банк» ААК	1993-жыл, максат – республиканын отун-энергетикалык комплексинин ишканаларын колдоо.	2010-жыл – менеджменттин жогорку стандарттарын ишке киргизүү, «ЮниКредит Банк» ААКты Кыргыз Республикасында жана чет өлкөдө кеңейтүү жана күчөтүү.	Оптималь жана экономикалык жана укуктук чөйрө шарттарында алдыңкы европалык универсалдуу банк катары жылдыруу
«ФИНКА Банк» ЖАК	1995-жыл, максат - аз кирешелүү ишкерлерди, көбүнчө аялдарды микрокредиттөө.	2006-жыл, микрокредиттөө рыногунун лидери статусуна жетүү	Финансылык кызмат көрсөтүүлөрдү көрүүнү кеңейтүүнүн жардамы менен адамдардын жашоосун жакшыртууга бир кыйла салым кошуу
«РСК Банк» ААК	1996-жыл, максат – калкка эсептик-кассалык кызмат көрсөтүүлөрдү көрсөтүү	2007-жыл, максат – калкка сапаттуу жеткиликтүү банктык кызматтарды көрсөтүү	Кыргызстандын бардык аймактарындагы калкты жана чакан, орто бизнестин сегментин тейлөө, калктын бардык катмары жана бизнестин категориялары үчүн банктык кызмат

			көрсөтүүлөрдүн жеткиликтүүлүгүн камсыздоо боюнча эң мыкты Банк болууга умтулуу.
«Кыргыз Инвестициялык-Кредиттик Банк» (KICB) ЖАК	1998-жыл, максат – бизнести орто мөөнөттүк жана узак мөөнөттүк каржылоо	2003-жыл – пайданы максималдаштыруу үчүн универсалдуу банкка трансформациялоо	Жеке жана юридикалык жактарга толук банктык өнүмдөрдү сунуштаган эң алдынкы коммерциялык банк болууга умтулуу. Кыргыз Республикасынын өнүгүшүнө зор салым кошуу.
«Айыл Банк» ААК	1996-жыл, максат – жеке фермерлерди жана айыл товар өндүрүүчүлөрүн туруктуу негизде кредиттөө	2006-жыл – агрардык тармактын өнүгүшүнө жана калктын жакшы жашоосун өстүрүүгө көмөк кылуу	Айыл калкына жеткиликтүү банктык кызмат көрсөтүүлөрдү кеңири тартуулоо менен өлкөнүн экономикасында айыл чарбанын маанилүүлүгүн көтөрү
«Коммерциялык банк КЫРГЫЗСТАН» ААК	1991-жыл, максат – рынокко өтүү шарттарында банктык кызматтарды көрсөтүү.	2006-жыл, максат, көп тармактуу кредиттик мекеме катары өзүн таанытуу	Тез өзгөрүп турган рыноктук шарттарга бирдей реакция кылган корпоративдик башкаруу принциптери бар банк болууга умтулуу.

Булагы: изилдөөнүн жыйынтыгы боюнча автор тарабынан түзүлгөн

Маайда банктардын тобунун ичинен конкреттүү банк боюнча талданма изилдөө төмөнкүдөй багытты көрсөттү: «Халык Банк Кыргызстан» ААК өзүнүн стратегиялык пландоосунда акыркы төрт жыл ичинде республиканын банк тармактарындагы позицияны бекемдөөгө, көбүнчө ишмердиктин (активдер, кредиттик портфель, кардарлардын депозиттери) базалык индикатору боюнча рыноктун үлүшүн мындан ары көбөйтүүгө багыт алган.

Өлкөнүн депозиттеринин жана кредиттеринин жалпы көлөмүнө депозиттик, кредиттик портфелдин үлүшүн диссертацияда салыштырылган, ошондой эле ушундай эле көрсөткүчтөр менен чоң банктардын категориясына кирген банкка т.а. «Оптимабанк» ААКга салыштыруучу талдоо болгон.

2.5-таблица - Чоң жана маайда банктардын категорияларынын ичинен изилденип жаткан банктардын депозиттеринин жана кредиттеринин жалпы рыногунун үлүшү

	Бардык банктык секторлор, млн. сом	«Халык Банк Кыргызстан» ААК		ААК «Оптимабанк»	
		Млн. сом	Жалпы көлөмдүн үлүш %	Млн.сом	Жалпы көлөмдүн үлүш %
Депозиттик портфель	133 118,0	3 804,7	2,8	21 581,8	16,2
Кредиттик портфель	113 716,1	4 743,6	4,1	21 521,5	18,9

Булагы: 2018-ж. Кыргыз Республикасынын УБнын Бюллетенинин маалыматтары боюнча автор тарабынан түзүлгөн

2.5-таблицанын талдоосу «Халык Банк Кыргызстан» ААК, «Оптимабанк» ААК менен салыштырмалуу өз позициясынан бир кыйла калгандыгын көрсөттү.

Келтирилген теоретикалык жана талданма изилдөөлөрдүн негизинде «Халык Банк Кыргызстан» ААКнын ишмердигиндеги көйгөйлөрдү жана

кемчиликтерди аныктоо үчүн диссертацияда «Халык Банк Кыргызстан» ААК SWOT-талдоосу келтирилген.

2.6-таблицада иштелип чыккан стратегиялар келтирилген, алардын ар бири үчүн параметрлердин кыскартылган жазуусу көрсөтүлгөн, андан стратегия түзүлгөн. Мында, биздин көз караш боюнча эң эле маанилүү факторлор пайдаланылды.

2.6-таблица - «Халык Банк Кыргызстан» ААКтын SWOT-талдоосунун матрицасы

Күчтөрү	Алсыздыктары
<p>S1 – Керектөөчүлөр менен иштешүү: кардарларды тейлөө боюнча көпчүлүктүлүк тажрыйбасы, кардардык базанын кендиги.</p> <p>S2 – Персонал: жумушчулардын мыкты кесипкөйлүүлүк деңгээли, жетиштүү өнүккөн корпоративдик чөйрө.</p> <p>S3 – Банктын абройу: жогорку деңгээлде</p>	<p>W1 – Башкаруусу: системанын консерватизми жана башкаруусу, бюрократизациянын жогорку деңгээли.</p> <p>W2 – Уюштуруучулук түзүм: түзүмдүн масштабдуулугу, чоңдугу. Филиалдарда ыкчам чечим кабыл алууга мүмкүн эместиги.</p> <p>W3 – Кадрдык саясат: кенже кызмат орундардагы кадрлардын токтобостугу.</p>
Мүмкүнчүлүктөрү	Коркунучтары
<p>O1 – Жеке жактарды кредиттөө: керектөөчү, анын ичинде ипотекалык кредиттердин рыногун кеңейтүү.</p> <p>O2 – Юридикалык жактарды кредиттөө;</p> <p>O3 – Рынокту кеңейтүү;</p> <p>O4 – Чекене бизнести өнүктүрүү.</p> <p>O5- Кардарларга эң төмөн пайыздык коюм менен кредиттерди берүү үчүн инвесторлор менен активдүү иштөө.</p>	<p>T1 – Атаандаш банктардын өсүшү.</p> <p>T2 – Тобокелдик: кредиттөөнүн көлөмү эле эмес, бул операциялардын коркунучтарынын жогорку өсүү темптери.</p> <p>T3 – Өлкөдөгү экономикалык каатчылык жана туруксуз кырдаал: анын экономикага жана банктык секторго терс таасири.</p> <p>T4 – Башкы компаниядан көз карандуулугу.</p>

Булагы: изилдөөнүн жыйынтыгы боюнча автор тарабынан түзүлгөн

Банктын максаттарынан жогоруда келтирилген стратегиялардын ичинен бир же бир нечесин тандоого болот.

Жүргүзүлгөн талдоонун негизинде аныкталган төмөнкү факторлорду белгилесек болот:

Артыкчылыгы – банктын бүгүнкү күндөгү туруктуу абалы банктын кардарларына финансылык маселелерин чечүүгө, топ-менеджерлерге жаңы долбоорлорду иштеп чыгууга мүмкүндүк берет, персонал жетиштүү акчалай сыйлыкка ээ болот.

Алсыздыктары - cash-in функциялары бар банкоматтардын анча чоң эмес санына байланыштуу кардарлардын ыңгайсыздыгынын жаралышы, банктын топ-менеджерлери үчүн персоналды даярдоо, уюмду жаңычылыкка көндүрүү көйгөйлөрү болууда.

Мүмкүнчүлүктөрү - кардарлар үчүн мүмкүнчүлүктөр атайын программалар боюнча кредиттерди алуу болуп саналат, банктардын иштерин турукташтырат, аларды рынокто эң эле туруктуу абалга түрткү кылат.

Коркунучтары – кардарлар тарабынан кредиттер боюнча пайыздык коюмдардын көбөйүп, ошондой эле салымдар боюнча коюмдардын түшүп кетүү коркунучтары бар. Топ-менеджерлердин алдында мөөнөтү өтүп кеткен карыздардын көбөйүп кетүү, чоң тилкелерди түзүлүү коркунучу пайда болот. Инвесторлор үчүн - фондулук рыноктогу туруксуз кырдаал, кирешелүүлүктүн

төмөндөшү. Персонал үчүн жетишсиз даярдык деңгээлине байланыштуу иштен бошотуу коркунучу бар.

2.7-таблица - SWOT талдоонун маалыматтарынын негизинде иштелип чыккан стратегия

SO түрүнүн стратегиясы	WO түрүнүн стратегиясы
SO1: S1 S2 O1 O2 – Жеке жактар жана корпоративдик кардарлар менен масштабдуу иштерди кеңейтүү, бул жаатта жаңычыл чечимдерди чыгаруу, бул сектордогу дүйнөлүк иш тажрыйбасына багыт алуу.	WO1: W2 O1 O2 – Жеке жактарды, жеке ишкерлерди, чакан бизнести кредиттөө бөлүгүндөгү жерлеринде чечимдерди кабыл алуу эркиндигин жогорулатуу. Бул максат менен Халык Банктын маалыматтык базасын колдонуу максаттуу WO2: W1 W3 – Операциялык-кассалык жумушчуларга болгон талаптардын төмөндөшү.
ST түрүнүн стратегиясы	WT түрүнүн стратегиясы
ST1: S1 S2 T1 T2 – Иште кардарлар боюнча кеңири маалыматтык базаны, ошондой эле кардарлардын финансылык абалын эксперттик баалоодо кызматкерлердин тажрыйбасын колдонуу жолу менен операциялардын коркунучтуулугун төмөндөтүү. Кесипкөйлүүлүк жана иш тажрыйбасы балким болуучу экономикалык каатчылыктын терс таасирин төмөндөтүүгө жардам берет ST2: S1 S3 T1 – Атаандаштарга карата башкы артыкчылыктарды колдонуу: иш тажрыйбасы жана жогорку аброй.	WT1: W1 W2 T2 – Масштабдуу ресурстардын эсебинен коркунучтардын төмөндөө мүмкүнчүлүгүн сактап, мында башкаруу системасын, анын динамикалуулугун жана ийкемдүүлүгүн өздөштүрүү WT2: W3 T1 – Эмгек акыны жогорулатуу жана социалдык камсыздоону жакшыртуу жолу менен кесипкөй кадрларды тартуу.

Булагы: изилдөөнүн жыйынтыгы боюнча автор тарабынан түзүлгөн

Жалпысынан «Халык Банк Кыргызстан» ААК мамлекеттик жөнгө салгыч тарабынан катуу чектөөлөрдүн жана башка финансылык-кредиттик уюмдар тарабынан атаандаштыктардын алкагында өз ишмердигин жүргүзөт. Банк кардарларды дагы, банкты дагы керектүү пайда менен камсыздаган жаңы банктык кызмат көрсөтүүлөрдү жана өнүмдөрдү сунуштап, өз керектөөчүлөрү жана алардын каражаттары үчүн дайыма күрөшүүгө туура келет. Баарына өзүнүн ишенимдүүлүгүн, туруктуулугун жана ишмердиктин шарттарына жана тышкы рыноктук чөйрөнүн өзгөрүшүнө жакшы реакция кылуу жөндөмдүүлүгүн көрсөтүп, майда банктардын тобунан орточо банктардын тобуна чыгуу үчүн банк көп нерсе кылышы керек.

«Халык Банк Кыргызстан» ААКнын стратегиялык башкаруусун атаандаштык шарттарда өздөштүрүүнүн негизги багыттары» деген үчүнчү главада изилденип жаткан банктагы стратегиялык пландоону жана стратегиялык башкарууну уюштуруу жолдору иштелип чыккан.

Изилденип жаткан банктагы стратегияны түзүү жана ишке ашыруу технологиялары ыйгарым укукка, жоопкерчиликке жараша, албетте банк менеджментинин ар түрдүү деңгээлиндеги жетекчилердин стратегиялык багытында байланыша тургандыгын изилдөө көрсөттү. Банктын стратегиясын ишке киргизүү бизнес-процесстердин ички жакшы өзгөрүүлөрүн, уюштуруучулук түзүмдү, кадрларды талап кылат [Э.В. Незаметдинова, Коммерциялык банктын башкаруусун атаандаштык шарттарда натыйжалуу

стратегиясын иштеп чыгуу [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Бенефициар. – Кемерово, 2017. – 6-12-б.]

«Халык Банк Кыргызстан» ААК стратегиясын түзүү эволюциясы банктын жетишкендиктеринин көпчүлүк бөлүгү ыйгарым укуктардын жана жоопкерчиликтердин бирдиктүү эрежесин ишке киргизүү менен байланшкандыгын көрсөттү. Бул эрежеге ылайык «Халык Банк Кыргызстан» ААКтын иши эгерде жетекчилерге алардын карамагындагы банк ишинин чөйрөсүндөгү чечимдерди кабыл алуу жана ишке ашыруу укугу берилсе рационалдуу деп жарыяланган.

Ыйгарым укуктун жана жоопкерчиликтин бирдиктүү эрежеси ишке киргизилгендиктен «Халык Банк Кыргызстан» ААК башкаруучу - «жылдыздардын» жаралышы учурун башынан өткөрдү, алардан банктын бардык иштиктүү процесстери жана системалары көз каранды болгон.

Изилденип жаткан банктагы кызыкчылыктардын кагылышуусун талдоо корпоративдүү маданияттын жана жетекчилердин даярдык деңгээлинин эсебинен чечилген, бул стратегиялык кайра түзүлүүлөр эволюциялык типте болгондо ишке ашкан, башкача айтканда башкаруучулардын жакшылык каалагандыгынын өнүгүү элементин өзүндө алып жүргөн. Бирок стратегиядагы кайра түзүлүүлөр тез болуш керек болгондо жана бат, таасирдүү чечимдерди кабыл алууну болжолдоп жатышканда менеджерлердин ортосундагы формалдуу эмес байланыш үзүлүп калган жана стратегияны иштеп чыгуунун алгоритмдери оор жана саясий рационалдуу эмес болуп баштаган, ошондуктан биз, бул коюлган стратегиялык максаттар 2010-2018-жж. аябай деле айырмаланган эмес, төрт жылдык мезгилде кредиттик, депозиттик портфелдердеги жана банктын активдериндеги олуттуу деле өзгөрүүлөр болгон эмес, банктын өнүгүшү артта калып жатканы ачык эле көрүнгөн. Биздин көз караш боюнча мурункулардан айырмаланып турган стратегиялык максат коюлушу керек, бул учурга банктын стратегиясын иштеп чыгууга заманбап ыкманы — «ролдордун үч бурчтуулугунда» негизделген ыйгарым укуктун жана жоопкерчиликтин диверсификация эрежелерин колдонуу кызмат кыла алат. Үч бурчтук, стратегиялык пландоо процессине банктын үчтөн кем эмес топ-менеджерлеринин катышуусун түшүндүрөт. Белгилей кетчү нерсе, «Халык Банк Кыргызстан» ААК башкармасынын уюштуруучулук түзүмү Банктын башкармасынын үч орун басарларынын катышуусу ыкмасын колдонот.

Мындай ролдордун үч бурчтугунда башкаруучулардын бирөө (Банктын башкармасынын биринчи орун басары), ага берилген стратегиялык тапшырмалардын аткарылышына, ошондой эле стратегиялык мүнөздөгү чечимдерди иштеп чыгуунун жүрүшүндө башка жетекчилердин тартылышына жоопкерчилик тартыш керек, «үч бурчтуктун» башка ролдук менеджерлери менен кайчы пикирлер болуп калган учурларда акыркы чечимди кабыл алат. Экинчи жана үчүнчү ролдук катышуучулар чечимди иштеп чыгып жана кабыл алышат, ошондой эле эгерде акыркы стратегиялык чечим алардын чечимдери менен туура келбей жатса, «үч бурчтуктун» башка менеджер катышуучуларынын чечимдери жана иш-аракеттери менен макул болбой коюушу мүмкүн.

Белгилей кетүү зарыл, «Халык Банк Кыргызстан» ААКнын түзүмдүк бөлүнүштөрү Башкарманын төрагасынын орун басарларынын бирине баш ийишет, бул изилденип жаткан банкта башкаруунун дивизиондук түзүмү калыптанып калгандыгы жөнүндө айтып жатат.

«Халык Банк Кыргызстан» ААКнын Башкармасынын төрагасы жогорку жетекчилик болуп саналат, ал банктын ар кандай чөйрөлөрү боюнча стратегияны түзүү алгоритмин иштеп чыгуу учурунда четке кагуу же айрым ролдук менеджерлер кабыл алган банктын ошол же тигил ишиндеги чечимди өзгөртүү укугуна ээ.

Акционерлер жана Директорлор кеңешинин денгээлинде керектүү нускамаларды акцепттөө дагы стратегиялык мүнөздү пландоо жол-жобосуна маани берет. Изилденип жаткан банктын бардык көйгөйү Башкарма дайыма ушундай тапшырманы аткаруу мүмкүнчүлүгүн эсепке албагандыгында жана Директорлор кеңешине так схеманы жана жооптуу адамдарды дайыма эле бере бербегендигинде жатат. Изилденип жаткан банк стратегияны иштеп чыгуу алгоритмин уюштуруу боюнча Башкарманын төрагасына түз баш ийген жумушчу топту түзүшү керек (3.1.-сүр. караңыз). Көз карандысыз статусу бар жумушчу топту түзүү, стратегиялык пландоого банктын башка бөлүнүштөрүн тартуу мүмкүнчүлүгүн берет жана мунун менен бирге стратегиялык документке объективдүүлүк тартуулайт.

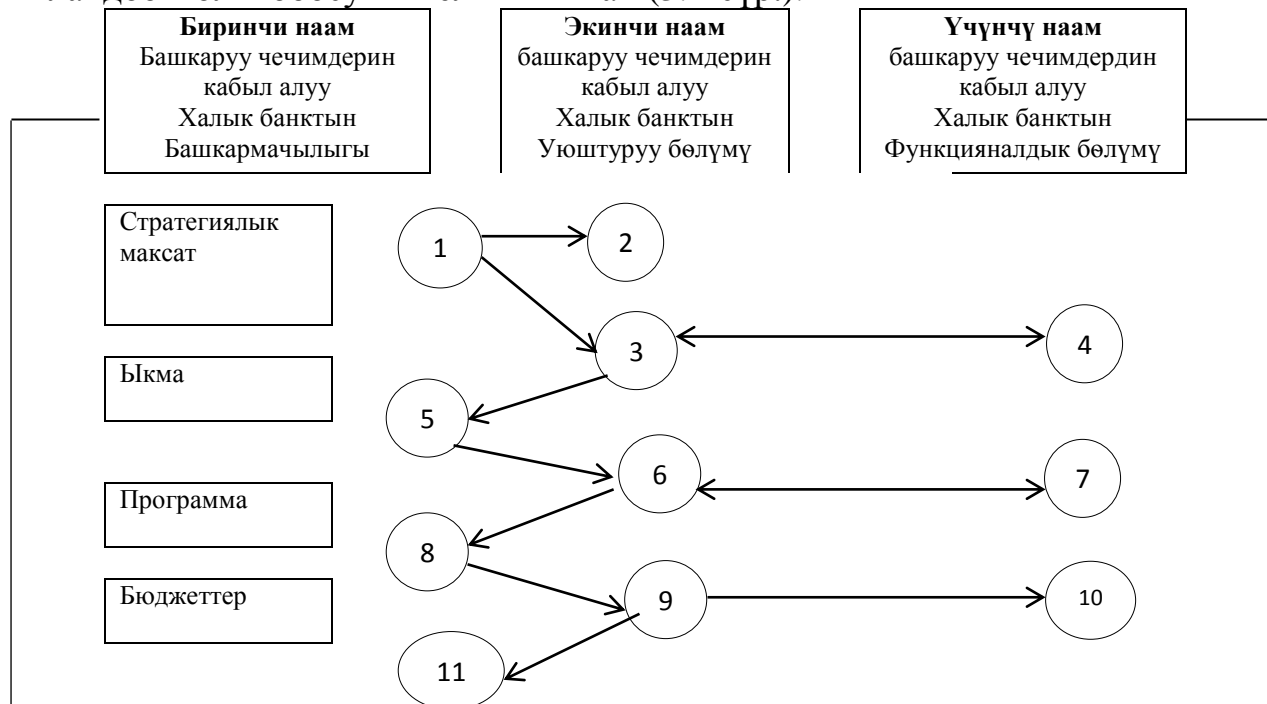


3.1.-сүр. Стратегияларды түзүүнүн уюштуруучулук түзүмү «Халык Банк Кыргызстан» ААК

Иштеп чыгуучулар бекиткенден кийин, стратегиялык пландоо жол-жоболоруна керек болгон бар ченемдик ички базаны текшерүү зарыл. Мындай документтерде стратегияны иштеп чыгуунун этаптары, ар бир этаптагы түзүмдүк бирдиктердин бири-бири менен болгон байланышы, стратегиянын бөлүмдөрүнүн макулдашуу жана бекитүү чаралары так көрсөтүлүшү керек. Биз жүргүзгөн талдоо «Халык Банк Кыргызстан» ААКтын бардык ченемдик кагаздары жок экендигин көрсөттү, төмөнкүдөй ченемдик документтер жок: Стратегиялык пландоо жөнүндө жобо, Банктын бөлүнүштөрүнүн стратегияны пландоодогу иштердин тартиби, Стратегиянын мониторинги жана стратегиялык финансылык планы жөнүндө жобо, Стратегияны жана стратегиялык финансылык планды оңдоп-түзөө тартиби, Өнүктүрүүнүн жана пландык индикаторлордун максаттуу багыттарын аныктоо регламенти жана башкалар. Эгерде стратегияны кыска мөөнөттө иштеп чыгуу зарылчылыгы болсо, анда муну банктын ичинде түз буйруктар менен бардык уюштуруу маселелерин тариздөөнү сунуш кылсак болот, бул стратегияны иштеп чыгуу жол-жоболорун тартипке келтирет жана жетекчиликтин позициясынын олуттуулугун аныктайт, мындан тышкары, бул стратегиялык мүнөздөгү документтердин макулдашуу процесстерин жеңилдетүү мүмкүнчүлүгүн берет.

Банктык стратегиялык пландоо боюнча ченемдик документтерден башка олуттуу орунду коллегиялык органдардын жөндөлгөн жана системалаштырылган ишмердиги ээлейт, алар банктын стратегиялык өнүгүшүн иштеп чыгууга жана ишке ашырууга жоопкерчилик тартат. Жумушчу топтун ролу банктык ишмердиктин ар түрдүү чөйрөлөрүнүн ортосундагы жаңжалдуу кырдаалды азайтууга алып келип жана банктын ичиндеги агымды лоббини нивелирдөө керек экендигинде жатат.

Ошондой эле изилденип жаткан банк үчүн схема түрүндөгү стратегияны пландоо жол-жобосу иштелип чыккан (3.2-сүр.).



3.2.-сүр. «Халык Банк Кыргызстан» ААКнын

Стратегиясын иштеп чыгууда чечимдерди кабыл алуу алгоритми

№ 1 этап «Халык Банк Кыргызстан» ААК үчүн ар түрдүү аймактардын жана ишмердиктин ийгиликтүү тармактарынын колдонуудагы келечектеги өнүмдөрүн жана кызмат көрсөтүүлөрүн бекитүү жана аныктоодо камтылышы керек, т.а. банк ийгиликтүү жана атаандаштыкка жөндөмдүү болуп саналган жакта, ошондой эле узак мөөнөттүү мүнөздөгү коюлган стратегиялык максаттардын ишке ашуу тартибин аныктоо камтылышы керек.

№ 2 этап изилденип жаткан банк үчүн атаандаш зонасындагы лидерликке жетүү үчүн рамкалык таасирлерди иштеп чыгуусу, т.а. жалпысынан банктын дагы, анын түзүмдүк бөлүнүштөрүнүн дагы миссиясын аныктоосу камтылышы керек.

№ 3 этап стратегиянын максаттарын аныктоодо жана аларга жетүү куралдарында камтылат.

№ 4 этап тактикалык кадамдардын өзгөчөлүгүн иштеп чыгуунун алкагында функционалдык-багыттык стратегияларды иштетүүдө жана атаандаштардан өйдө кармай билүүдө камтылышы керек.

№ 5 этап өзүнө баштапкы этаптарда стратегияларды макулдашууну жана артыкчылыктуу тармактарды аныктоону камтышы керек.

№ 6 этап максаттуу багыттары менен банктык долбоорлорду аныктоо жана баалоодо камтылат. Бул долбоорлорду банктын түзүмдүк бирдиктеринин миссиясы жана максаттары менен бекем байланыштыруу керек.

№ 7 этап функционалдык бөлүнүштөрдүн императивдерин жана чыгымдарын иштеп чыгууда камтылыш керек.

№ 8 этаптын чечими изилденип жаткан банк үчүн узак мөөнөткө долбоорлорду иштеп чыгуу жана ишке киргизүүдө камтылышы керек.

№ 9 этап өзүнө банктын планын түзүүнү, иш-чараларды ишке ашыруу жана бюджетти аныктоону камтыйт. Белгилей кетүү зарыл, «Халык Банк Кыргызстан» ААК 6-18 айдын ичинде ишке аша тургандай пландарды түзүш керек. Мындай пландар ыкчам мүнөзгө ээ болуп, алар банктын ишмердигинин натыйжалуулугун жакшыртууга багытталган максаттарды ишке ашыруу үчүн керек.

№ 10 этап өзүнө функцияларды аныктоону жана банктын бөлүнүштөрүнүн чыгымдарын камтыйт.

№ 11 этап стратегиянын алгоритминин акыркы баскычы болуп саналат жана банктын акционерлери тарабынан иштелип чыккан планды, бюджетти бекитүүдө камтылат.

Акыркы план Банктын башкармасы тарабынан жана андан соң Директорлор кеңеши тарабынан каралышы керек. Банктын акционерлери бекиткенден кийин план талаптагыдай аткарылыш үчүн керектүү ресурстардын коштоосунда өткөрүлүп берилет. Уюмдагы айлана-чөйрө тараптан болгон чакырыктарга жооп берген жана атаандаштык өзгөчөлүктөргө жете алган өз убагындагы өзгөрүүлөр финансылык уюмга жашап кетүү жана узак мөөнөттүү

келечегинде өз максаттарына жетүүгө мүмкүндүк берет [Э.В. Незаметдинова, Финансылык уюмдардын ишмердигин стратегиялык башкаруу жана анын натыйжалуулугун пландоо [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Интерилим. – М.: 2018.- № 18(52) –21-24-б.]

«Халык Банк Кыргызстан» ААКнын стратегиясын иштеп чыгуунун сунушталган алгоритмдин бардык айтылган жол-жоболору аты окшош банктын жогорку жетекчилигинин тийиштүү контролунан өтүшү керек.

КОРУТУНДУЛАР

Кыргыз Республикасындагы жогорку атаандаштык шарттарында стратегияны түзүүнүн жана финансылык-кредиттик уюмдардын башкаруусун өздөштүрүүнүн теоретикалык, практикалык негиздерин изилдөө төмөнкүдөй корутунду кылууга түрткү кылды:

1. Башкарманын өзгөчө объектиси финансылык-кредиттик уюм болуп саналат. Биринчиден, ал финансылык-кредиттик кызмат көрсөтүүлөр чөйрөсүндө иштегендиктен жана анын негизги активдери финансылык болуп саналгандыктан. Экинчиден, финансылык-кредиттик секторду жөнгө салуу өзгөчөлүгүнөн, алар ушундай туруктуулукту мүнөздөгөн финансылык көрсөткүчтөргө болгон өзгөчө талаптарды талап кылат.

2. Атаандаштык шарттарында банктык ритейл рыногунда финансылык-кредиттик уюмдардын стратегиясынын өзгөчөлүгүн изилдөө, мындай стратегия банктык ритейлдин өзгөчөлүктөрүнүн сапаттык жана сандык мүнөздөмөлөрүндө чагылдырыла тургандыгын көрсөттү.

3. Финансылык-кредиттик уюмдун максаттуу стратегиясын түзүү зарылчылыгын аныктаган негизги факторлорду изилдөө, маселенин теориясында, стратегия багытты аныктай, күчтөрдү координациялай, уюштурууну мүнөздөй жана логиканы камсыздай тургандыгын аныктады, бул макулдашылбаган аракеттерден келип чыккан жоготууларды азайтууга, өнүгүүнүн эң эле натыйжалуу, ишенимдүү жолдорун көрсөтөт жана аныкталбагандыкты жок кылат.

4. Финансылык-кредиттик уюмдардын ишмердигинин топтомдуу талдоосу жогорку атаандаштык шарттарында өнүгүүнүн төмөнкү негизги тенденцияларын аныктоого мүмкүндүк берди: акыркы жылдары жогорку өсүү тенденциясын алмаштыруу бюролору көрсөтүп жатат; микрофинансылык уюмдар жана кредиттик бирликтер өмөндөө тенденциясын көрсөтүштү. Жүргүзүлгөн изилдөөлөр, финансылык-кредиттик кызмат көрсөтүүлөр рыногунда, коммерциялык банктардын негизги атаандаштары микрофинансылык уюмдар, кредиттик бирликтер, күрөөканалар жана алмаштыруу бюролору, болуп саналышаарын көрсөттү, кызмат көрсөтүүлөрдүн жана өнүмдөрдүн төмөнкү түрлөрү боюнча: кредиттик өнүмдөр жана кызмат көрсөтүүлөр, депозиттер, факторинг жана лизинг, чет өлкөлүк валюталарды сатып алуу/сатуу.

5. Конкреттүү иштеп жаткан коммерциялык банктын мисалында стратегияны эволюциялык талдоо изилденип жаткан банк, ата мекендик

банктык рынокто 15 жылдан көп иштеп, рыноктук керектөөлөргө ылайык ишин жана банктын кардарлары менен ээлеринин керектөөлөрүн өзгөртө тургандыгын көрсөттү.

6. Изилденип жаткан банктагы стратегияны түзүү жана ишке ашыруу технологиялары ыйгарым укукка, жоопкерчиликке жараша, албетте банк менеджментинин ар түрдүү деңгээлиндеги жетекчилердин стратегиялык багытында байланыша тургандыгын изилдөөлөр көрсөтүштү. «Халык Банк Кыргызстан» ААКнын башкармасынын колдонуудагы уюштуруучулук түзүмү банкка менеджерлердин ролдорунун үч бурчтук деп аталган модели жогорку деңгээлде киргизүүгө мүмкүндүк берет, ал иштин макулдашылгандыгына жана консультациялык мүнөзүнө алып келет, тиешелүүлүгүнө жараша, жаңжалдуу кырдаалдардан жана ар түрдүүлүктөн качуу шарттарын түзөт.

7. Банкты өнүктүрүү стратегиясы боюнча, көбүнчө «Халык банка Кыргызстан» ААКнын финансылык стратегиясы, технологиялык стратегиясы жана тобокел-менеджменттин стратегиясы боюнча сунуштар иштелип чыкты.

ПРАКТИКАЛЫК СУНУШТАР

Стратегияны түзүүнүн жана финансылык-кредиттик уюмдун башкаруусун өздөштүрүүнүн изилдөөсүнүн натыйжасында төмөнкү практикалык сунуштар негизделди.

1. «Банктын стратегиясы» деген автордук түзүлүш сунушталды, ал төмөнкүдөй камтылат: «банктын стратегиясы - бул банктын өнүгүшүнүн жол картасын концептуалдык көрүүсү, ал узакка эсептелген, банктын максаттарын аныктайт жана керектөөчүлөрдөн, кызматкерлерден башкы атаандаштарын айырмалайт».

2. «Халык Банк Кыргызстан» ААКга стратегиялык өнүгүүнү иштеп чыгуу, ишке киргизүү процесстерин жөнгө салаган стратегияны иштеп чыгуу жол-жоболорун иретке келтирүү үчүн жана стратегиялык мүнөздөгү документтерди макулдашуу процессин жеңилдетүү үчүн ченемдик документтердин тизмеси сунушталды, ошондой эле «Халык Банк Кыргызстан» ААКнын стратегиялык мүнөзүн пландоодо ченемдик документтерди иштеп чыгуунун схемасы сунушталган, бул коллегиялык органдардын ишмердигин жөндөйт жана системалаштырат, алар банктын стратегиялык өнүгүшүн иштеп чыгууга жана ишке ашырууга жоопкерчилик тартат.

3. Менеджерлердин «ролдорунун үч бурчтугу» модели сунушталган. Мындай модель, ыйгарым укуктарды жана жоопкерчиликтерди бөлүштүрүү эрежелеринде камтылат, иштин макулдашылган жана консультациялык мүнөзүнө алып келет, тиешелүүлүгүнө жараша, жаңжалдуу кырдаалдардан жана ар түрдүүлүктөн качуу үчүн шарттарды түзөт.

4. Артыкчылыктуу максаттарды жана аларга жетүү куралдарын аныктоо үчүн стратегияны пландоо жол-жоболору – стратегияны иштеп чыгуу чечимдерин кабыл алуу алгоритми иштелип чыкан.

5. Стратегияны иштеп чыгуу алгоритмин уюштуруу боюнча жумушчу топту түзүүдө камтылган «Халык Банк Кыргызстан» ААКнын стратегиясын түзүүнүн уюштуруучулук түзүмү сунушталган, бул стратегиялык пландоого банктын башка бөлүнүштөрүн тартуу мүмкүнчүлүгүн берет жана мунун менен бирге стратегиялык документке объективдүүлүк тартуулайт.

6. SO жана WO стратегиялары иштелип чыкты, алар банк тармактарындагы позицияны бекемдөөгө, көбүнчө ишмердиктин (активдер, кредиттик портфель, кардарлардын депозиттери) базалык индикатору боюнча рыноктун үлүшүн мындан ары көбөйтүүгө багыт алган.

7. «Халык банка Кыргызстан» ААКнын туруктуулугунун жана ишенимдүүлүгүнүн механизмдерин өздөштүрүү боюнча сунуштар иштелип чыккан, Кыргыз Республикасынын Улуттук банкы белгилеген милдеттүү ченемдерди талдоонун негизинде иштелип чыккан, бардык маалыматтык агымдардын коопсуздугун максималдуу камсыздоого басым жасалган программалык жана техникалык комплекстерди дайыма өздөштүрүүгө тобокел-менеджменттик багыт боюнча төлөнгөн уставдык капиталдын өсүшү бөлүгүнө практикалык сунуштар берилген.

ДИССЕРТАЦИЯНЫН ТЕМАСЫ БОЮНЧА ЖАРЫЯЛАНГАН ИШТЕРДИН ТИЗМЕСИ:

1. Э.В. Незаметдинова, Стратегияны түзүү – банк системасынын ийгиликтүү ишмердигинин ачкычы [Текст]/Э.В.Незаметдинова// «Коом жана экономикалык ой XXI к.: Өнүгүү жана жаңылануу жолдору». - Воронеж, 2013. - 313-317-б.
2. Э.В. Незаметдинова, Банк ишмердигин башкаруу принциптери [Текст]/Э.В.Незаметдинова, К.А.Колуханов//Вестник М.Рыскулбеков атындагы КЭУ. – Бишкек, 2015. - №3 (33) -120-122-б.
3. Э.В. Незаметдинова, Банк ишмердигинин натыйжалуулугунда стратегиялык башкаруу ролу [Текст]/Э.В.Незаметдинова, Р.Р.Зиязов// Экономикалык илимдер. Өнүгүүнүн заманбап абалы жана келечеги. - Екатеринбург, 2016. -102-113-б.
4. Э.В. Незаметдинова, Коммерциялык банкты жеке капитал менен башкаруу стратегиясы [Текст]/Э.В.Незаметдинова// Экономикалык илимдер. Өнүгүүнүн заманбап абалы жана келечеги. - Екатеринбург, 2016. -114-124-б..
5. Э.В. Незаметдинова, Банктык капиталды түзүүнү талдоо [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Вестник М.Рыскулбеков атындагы КЭУ. – Бишкек, 2016. - №2 (36) –48-50-б.
6. Э.В. Незаметдинова, Коммерциялык банктын башкаруусун атаандаштык шарттарда натыйжалуу стратегиясын иштеп чыгуу [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Бенефициар. – Кемерово, 2017. – 6-12-б.

7. Э.В. Незаметдинова, Стратегиялык башкаруу жана финансылык уюмдардын ишмердигин натыйжалуулугун пландоо [Текст]/ Э.В.Незаметдинова// Интерилим. - Москва, 2018. – №18(52) -21-24-б.
8. Э.В. Незаметдинова, Финансылык уюмдардын башкаруу стратегиясын түзүү шарттарында трансформация коркунучунун факторлорунун идентификациясы, баалоо жана талдоо [Текст] / Э.В.Незаметдинова, Р.Р.Зиязов// Бенефициар. - Кемерово, 2018. - №24 -16-20-б.
9. Э.В. Незаметдинова, Финансылык уюмдардын ишмердигинин стратегиясын түзүү жана натыйжалуулугун башкарууну, пландоону өздөштүрүү [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Евразиялык илимий бирикме. - Москва, 2019. – №2 (48) - 177-179-б.
10. Э.В. Незаметдинова, Финансылык уюмдардын башкаруу стратегиясын түзүү шарттарында коркунуч факторлорунун талдоо жана баалоо [Текст] / Э.В.Незаметдинова// Евразиялык илимий бирикме. - Москва, 2019. – №2 (48) -175-177-б.

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-насыялык уюмдары.

Изилдөө предмети: финансы-насыялык 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.