

УДК: 334.02

DOI 10.65996/topscience-2457/2026-2/175-183

Маманова Р.Э.

магистрант

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

Институт экономики и менеджмента

Бишкек ш.

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ) (НА ПРИМЕРЕ ОАО «БАКАЙ
БАНК»)****Маманова Р.Э.**

магистранты

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Экономика жана менеджмент институту

Бишкек ш.

**ИШКАНАНЫН (УЮМДУН) ТУРУКТУУ ӨНҮГҮҮ СТРАТЕГИЯСЫН
ТҮЗҮҮ ("БАКАЙ БАНК" ААКСЫНЫН МИСАЛЫНДА)****Mamanova R.E.**

master's student

Kyrgyz State University named after I. Arabaev

Institute of Economics and Management

Bishkek c.

**FORMATION OF THE STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF AN ENTERPRISE (ORGANIZATION) (ON THE EXAMPLE OF OJSC
"BAKAY BANK")**

Аннотация. В данной статье рассматриваются особенности формирования стратегии устойчивого развития предприятия. Проанализированы основные этапы, внедрена история, приведен пример конкретного предприятия, анализ финансовых показателей.

Особое внимание уделяется проблемам устойчивого развития, а также аспектам путей решения. Предложены практические рекомендации и стратегические направления развития.

Аннотация. Бул макалада ишкананын туруктуу өнүгүү стратегиясын калыптандыруунун өзгөчөлүктөрү каралат. Негизги этаптары талданып, тарыхый негиздери каралып, конкреттүү ишкананын мисалы келтирилип, анын финансылык көрсөткүчтөрүнө талдоо жүргүзүлгөн.

Өзгөчө көңүл туруктуу өнүгүүнүн көйгөйлөрүнө жана аларды чечүүнүн мүмкүн болгон жолдоруна бурулган. Ошондой эле практикалык сунуштар жана өнүгүүнүн стратегиялык багыттары сунушталган.

Abstract. This article examines the features of forming a sustainable development strategy of an enterprise. The main stages of strategy formation are analyzed, the background and development history are considered, and an example of a specific enterprise is presented along with an analysis of its financial indicators.

Special attention is paid to the problems of sustainable development as well as to the aspects and possible ways of solving them. Practical recommendations and strategic directions for further development are proposed.

Ключевые слова: устойчивое развитие, предприятие, финансы, стратегия управления.

Негизги сөздөр: туруктуу өнүгүү, ишкана, финансы, башкаруу стратегиясы.

Keywords: sustainable development, enterprise, finance, management strategy.

В современных условиях глобальной экономической нестабильности устойчивое развитие предприятий становится одним из ключевых факторов долгосрочной конкурентоспособности. Особенно актуальным данный вопрос является для банковского сектора, который играет важную роль в формировании финансовой устойчивости экономики страны. Банки выступают не только посредниками в финансовых операциях, но и институциональными структурами, способствующими развитию предприятия, инвестиционной активности и социальной стабильности.

В последние годы концепция устойчивого развития активно интегрируется в стратегию управления финансовыми организациями. Для банков устойчивость означает способность эффективно функционировать в условиях рыночных изменений, поддерживать финансовую стабильность, расширять клиентскую базу и внедрять инновационные финансовые технологии [12, 158-167].

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях усиливающейся конкуренции на банковском рынке Кыргызстана финансовые организации должны не только обеспечивать прибыльность, но и формировать долгосрочную стратегию устойчивого развития. Это требует комплексного подхода к управлению ресурсами, внедрения современных цифровых технологий и развития новых направлений банковской деятельности.

В процессе исследования использовались методы экономического анализа, сравнительного анализа, SWOT-анализа, а также анализ статистических данных.

Концепция устойчивого развития начала активно формироваться во второй половине XX века в условиях роста глобальных экономических, социальных и экологических проблем. Первоначально данный термин применялся преимущественно в контексте экологической политики, однако со временем его значение значительно расширилось.

Одним из ключевых этапов развития концепции устойчивого развития стало принятие в 1987 году доклада Комиссии Брундтланд «Наше общее будущее», в котором устойчивое развитие было определено как развитие,

удовлетворяющее потребности настоящего поколения без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности.

Со временем понятие устойчивого развития стало применяться и в экономической сфере. В контексте управления предприятиями устойчивое развитие рассматривается как способность организации сохранять стабильность и эффективность деятельности в долгосрочной перспективе, адаптируясь к изменениям внешней среды.

Экономическая сущность устойчивого развития предприятия заключается в обеспечении сбалансированного развития трех основных компонентов: экономического, социального и институционального.

Экономическая устойчивость предприятия предполагает эффективное использование ресурсов, поддержание финансовой стабильности и обеспечение прибыльности деятельности.

Социальный аспект устойчивого развития связан с ответственностью организации перед обществом, сотрудниками и клиентами.

Институциональный аспект включает развитие эффективной системы управления, прозрачность деятельности и соблюдение корпоративных стандартов.

Таким образом, устойчивое развитие предприятия представляет собой комплексную систему управления, направленную на достижение долгосрочной эффективности и стабильности.

В современных условиях устойчивое развитие становится важной частью стратегического управления организацией. Стратегическое управление предполагает формирование долгосрочных целей предприятия и разработку механизмов их достижения.

В рамках стратегического управления устойчивое развитие рассматривается как способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды, поддерживать конкурентоспособность и обеспечивать стабильный рост.

Для банковских организаций устойчивое развитие особенно важно, поскольку финансовая система напрямую зависит от уровня стабильности банковского сектора.

Основными элементами стратегии устойчивого развития организации являются: долгосрочное планирование деятельности, эффективное управление финансовыми ресурсами, внедрение инновационных технологий, развитие человеческого капитала и повышение качества обслуживания клиентов.

Формирование стратегии устойчивого развития позволяет организации своевременно реагировать на изменения рыночной среды и минимизировать риски.

Кроме того, стратегический подход позволяет учитывать долгосрочные тенденции развития экономики, что особенно важно для финансовых институтов.

Банковский сектор играет ключевую роль в экономическом развитии страны. Банки обеспечивают движение финансовых ресурсов, поддерживают развитие бизнеса и способствуют инвестиционной активности.

Устойчивое развитие банковской системы зависит от ряда факторов, среди которых можно выделить: финансовую устойчивость банков, эффективность управления активами и пассивами, уровень доверия со стороны клиентов, развитие банковских технологий и уровень регулирования со стороны государства.

Особенностью устойчивого развития банков является высокая зависимость от макроэкономических условий. Изменения процентных ставок, инфляции, валютных курсов и экономической активности могут существенно влиять на деятельность банков.

Кроме того, в последние годы важным фактором устойчивого развития банковского сектора стало внедрение цифровых технологий. Развитие интернет-банкинга, мобильных приложений и цифровых платежных систем позволяет банкам расширять клиентскую базу и повышать эффективность работы.

Таким образом, устойчивое развитие банковских организаций требует комплексного подхода, включающего финансовую стабильность, технологическое развитие и эффективное управление.

В последние годы в международной финансовой практике особое значение приобретает концепция **ESG**, которая рассматривается как один из ключевых инструментов обеспечения устойчивого развития организаций. Аббревиатура ESG происходит от английских слов *Environmental, Social, Governance*, что означает экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности компании.

Концепция ESG предполагает, что при принятии стратегических решений организации должны учитывать не только экономическую эффективность, но и влияние своей деятельности на окружающую среду, общество и систему корпоративного управления.

В банковском секторе внедрение принципов ESG становится важным элементом долгосрочной стратегии развития. Банки играют значительную роль в экономике, поскольку через систему кредитования и инвестиций они могут оказывать влияние на развитие различных отраслей экономики.

Экологический аспект ESG связан с поддержкой проектов, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду. В банковской практике это может проявляться в финансировании экологически устойчивых проектов, развитии программ энергосбережения и поддержке «зеленых» технологий.

Социальный компонент ESG отражает ответственность банков перед обществом. Он включает развитие финансовой доступности, поддержку малого и среднего бизнеса, создание рабочих мест и участие банков в социальных программах.

Корпоративное управление является третьим элементом ESG и предполагает формирование прозрачной системы управления организацией.

Для банков это означает соблюдение принципов корпоративной этики, повышение прозрачности финансовой отчетности и эффективное управление рисками.

В современных условиях многие международные финансовые институты интегрируют принципы ESG в стратегическое управление. Это связано с тем, что устойчивые компании обладают более высокой инвестиционной привлекательностью и меньшими долгосрочными рисками.

Для банков внедрение ESG-подхода способствует укреплению доверия со стороны клиентов, инвесторов и государства. Кроме того, учет экологических и социальных факторов позволяет банкам формировать более устойчивую бизнес-модель.

Таким образом, концепция ESG становится важным элементом стратегии устойчивого развития банковских организаций, позволяя сочетать экономическую эффективность с социальной ответственностью и эффективным управлением.

ОАО «Бакай Банк» является одним из коммерческих банков Кыргызской Республики. Банк был основан в 1998 году и на протяжении своей деятельности постепенно укреплял позиции на финансовом рынке страны.

Основной целью деятельности банка является предоставление широкого спектра банковских услуг для физических и юридических лиц.

На сегодняшний день банк предоставляет следующие виды услуг:

- кредитование физических и юридических лиц;
- депозитные операции;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- международные денежные переводы;
- обслуживание банковских карт;
- интернет-банкинг и мобильный банкинг.

В течение последних лет банк активно развивает цифровые финансовые услуги, внедряет современные технологии обслуживания клиентов и расширяет сеть филиалов.

На сегодняшний день «Бакай Банк» имеет развитую инфраструктуру, включающую головной офис, региональные филиалы и сеть банкоматов по всей территории страны.

Благодаря устойчивой финансовой политике и развитию новых банковских продуктов банк занимает стабильную позицию на рынке банковских услуг Кыргызстана.

Финансовая устойчивость банка является одним из ключевых показателей его эффективности и стабильности на рынке. Для оценки устойчивости ОАО «Бакай Банк» рассмотрим основные финансовые показатели деятельности.

В последние годы банк демонстрирует стабильную динамику роста основных финансовых показателей. В частности, наблюдается увеличение активов, кредитного портфеля и собственного капитала.

По данным финансовой отчетности банка, общий объем активов в 2023 году составил около 115 млрд сомов, что значительно превышает показатели

предыдущих лет. Рост активов свидетельствует о расширении деятельности банка и увеличении объема финансовых операций.

Собственный капитал банка также демонстрирует положительную динамику. В 2023 году его объем составил примерно 15 млрд сомов. Увеличение капитала является важным фактором финансовой устойчивости банка, поскольку позволяет покрывать возможные риски и поддерживать стабильность деятельности.

Одним из важнейших показателей деятельности банка является объем кредитного портфеля. В последние годы банк активно развивает кредитование физических и юридических лиц. Общий объем кредитного портфеля банка в 2023 году составил около 65 млрд сомов.

При этом значительную долю кредитного портфеля составляют кредиты для малого и среднего бизнеса, что способствует развитию предпринимательства в стране.

Также важным показателем является объем депозитов клиентов. В 2023 году объем депозитного портфеля банка составил около 90 млрд сомов, что свидетельствует о высоком уровне доверия со стороны клиентов.

Таким образом, анализ финансовых показателей показывает, что банк демонстрирует стабильное развитие и укрепляет свои позиции на рынке банковских услуг.

Клиентская база является одним из важнейших факторов устойчивого развития банковской организации. Расширение клиентской базы позволяет банку увеличивать объем финансовых операций и повышать доходность деятельности.

ОАО «Бакай Банк» обслуживает как физических, так и юридических лиц. Основными категориями клиентов банка являются: частные лица, малые и средние предприятия, корпоративные клиенты и индивидуальные предприниматели.

В последние годы банк активно развивает розничное направление банковских услуг. Особое внимание уделяется развитию цифровых сервисов, включая мобильный банкинг и интернет-банкинг. Это позволяет привлекать новых клиентов и повышать удобство обслуживания.

Анализ кредитного портфеля банка показывает, что значительная часть кредитов направлена на поддержку малого и среднего бизнеса. Кредитование предпринимателей играет важную роль в развитии экономики страны, поскольку способствует созданию новых рабочих мест и развитию бизнеса.

Кроме того, банк активно развивает потребительское кредитование, что позволяет удовлетворять финансовые потребности населения.

Таким образом, структура клиентской базы и кредитного портфеля банка свидетельствует о диверсификации банковских услуг и ориентации на различные категории клиентов.

Для оценки конкурентных позиций банка был проведен SWOT-анализ, который позволяет определить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды.

Сильные стороны: известный и устойчивый бренд на банковском рынке Кыргызстана, развитая сеть филиалов и отделений, внедрение цифровых банковских сервисов, стабильные финансовые показатели и высокий уровень доверия клиентов.

Слабые стороны: высокая конкуренция на банковском рынке, зависимость от макроэкономической ситуации и необходимость дальнейшего развития цифровых технологий.

Возможности: развитие интернет-банкинга и мобильных финансовых сервисов, расширение кредитования малого и среднего бизнеса, внедрение инновационных банковских продуктов и развитие новых направлений финансовых услуг.

Угрозы: усиление конкуренции со стороны других коммерческих банков, экономическая нестабильность, изменения в законодательстве и банковском регулировании и рост финансовых рисков.

Проведенный SWOT-анализ показывает, что банк обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития, однако для сохранения конкурентоспособности необходимо активно внедрять инновации и совершенствовать стратегию управления.

Несмотря на положительную динамику развития, деятельность банка сопровождается рядом проблем, которые могут влиять на его долгосрочную устойчивость.

Одной из основных проблем является высокая конкуренция на банковском рынке Кыргызстана. В стране функционирует большое количество коммерческих банков, которые активно развивают цифровые услуги и привлекают клиентов.

Еще одной проблемой является необходимость постоянного обновления банковских технологий. Развитие финансовых технологий требует значительных инвестиций в цифровую инфраструктуру.

Кроме того, важным фактором является зависимость банковской системы от макроэкономической ситуации. Экономические кризисы, инфляция и колебания валютных курсов могут негативно влиять на деятельность банков. Также существует необходимость дальнейшего развития кредитования малого и среднего бизнеса, поскольку данный сектор играет важную роль в экономике страны.

Для повышения устойчивости и конкурентоспособности банка можно предложить следующие стратегические направления развития.

Одним из ключевых направлений развития является дальнейшее внедрение цифровых технологий. Развитие мобильного банкинга и онлайн-сервисов позволяет повысить удобство обслуживания клиентов и расширить клиентскую базу.

Современные цифровые платформы позволяют банкам значительно сокращать операционные расходы и повышать эффективность работы.

Поддержка малого и среднего бизнеса является важным направлением развития банковской деятельности. Расширение программ кредитования

предпринимателей способствует развитию экономики и увеличению клиентской базы банка. Банк может внедрять специальные программы кредитования для стартапов и малых предприятий.

Одним из перспективных направлений является развитие экологически ориентированных финансовых продуктов. Зеленое финансирование предполагает поддержку проектов, направленных на развитие экологически устойчивых технологий и энергоэффективности.

Внедрение подобных программ позволит банку укрепить свою репутацию и привлечь новых клиентов. Устойчивое развитие является важным фактором эффективного функционирования банковских организаций в современных условиях.

В ходе исследования были рассмотрены теоретические основы устойчивого развития организаций, а также особенности устойчивого развития в банковском секторе.

Анализ деятельности ОАО «Бакай Банк» показал, что банк демонстрирует стабильное развитие, расширяет клиентскую базу и укрепляет свои позиции на рынке банковских услуг.

Вместе с тем были выявлены определенные проблемы, связанные с высокой конкуренцией, необходимостью внедрения новых технологий и развитием кредитования малого бизнеса.

Для повышения устойчивости банка были предложены стратегические направления развития, включая развитие цифрового банкинга, расширение кредитования малого бизнеса и внедрение зеленого финансирования.

Реализация данных мер позволит повысить эффективность деятельности банка и укрепить его позиции на финансовом рынке Кыргызстана.

Список литературы

1. Абалкин Л.И. Экономическая теория устойчивого развития. – Москва: Экономика, 2018. – 312 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – Москва: Экономика, 2017. – 519 с.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – Москва: Питер, 2016. – 496 с.
4. Друкер П. Практика менеджмента. – Москва: Вильямс, 2019. – 400 с.
5. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – Москва: Питер, 2020. – 848 с.
6. Национальный банк Кыргызской Республики. Годовой отчет НБКР. – Бишкек, 2023.
7. Национальный банк Кыргызской Республики. Основные показатели банковского сектора Кыргызской Республики. – Бишкек, 2024.
8. ОАО «Бакай Банк». Официальный сайт банка.
9. ОАО «Бакай Банк». Годовой отчет банка. – Бишкек, 2023.
10. Жумабаев А.Т. Банковская система Кыргызской Республики. – Бишкек: КРСУ, 2021. – 245 с.
11. Садыков К.С. Финансовая устойчивость банков. – Бишкек: Илим, 2020. – 280 с.

-
12. Токтогулов М.Б. Развитие банковского сектора Кыргызстана. – Бишкек: Экономика, 2019. – 198 с.
 1. Амеркулова Дж.Ж., Тлеубекова А.Д., Надирбек кызы Б.Г. Вызовы и барьеры на пути повышения эффективности использования финансовых ресурсов в вузах кыргызстана и казахстана // Международный научно-практический журнал “Научные открытия” 2026-1/1. – С. 158-167. – DOI 10.65996/topscience-2457/2026-1.1/158-167

Рецензент: кандидат экономических наук, доцент Джумабаева М.З.