1. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Малое и среднее предпринимательство в Кыргызской Республике, 2020–2024 гг. – Бишкек: Нацстатком КР, 2025.
2. Министерство экономики и коммерции Кыргызской Республики. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Кыргызской Республике на 2019–2025 годы. – Бишкек, 2019.
3. Национальный банк Кыргызской Республики. Годовой отчет за 2024 год. – Бишкек: НБКР, 2025.
4. Всемирный банк. Кыргызская Республика: развитие частного сектора и поддержка малого и среднего бизнеса. – Вашингтон, 2023.
5. OECD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024.

**Рецензент: кандидат экономических наук, доцент Баймурзаева Н.С.**

УДК 336.71:336.02
DOI 10.58649/1694-9099-2026-3-374-380

**Алыбаев Дж.Б., Бузурманкулов М.Ж.**
Жусуп Баласагын атындагы КУУ
**Алыбаев Дж.Б., Бузурманкулов М.Ж.**
КНУ имени Жусупа Баласагына
**Alybaev J.B., Buzurmankulov M. Zh.**
KNU Jusup Balasagyn

# КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНЫН БАНК СЕКТОРУН ЖӨНГӨ САЛУУ СИСТЕМАСЫНЫН ӨНҮГҮҮСҮНҮН АКТУАЛДУУ ТЕНДЕНЦИЯЛАРЫ ЖАНА НЕГИЗГИ БАГЫТТАРЫ
# АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
# CURRENT TRENDS AND KEY DIRECTIONS IN THE DEVELOPMENT OF THE REGULATORY SYSTEM OF THE BANKING SECTOR OF THE KYRGYZ REPUBLIC

**Кыскача мүнөздөмө:** Макалада улуттук экономиканын трансформациясы жана тышкы чакырыктардын күчөшү шартында Кыргыз Республикасынын банк секторун жөнгө салуу системасын өнүктүрүүнүн заманбап тенденциялары жана артыкчылыктуу багыттары каралат. Финансылык туруктуулукту камсыз кылууга, коммерциялык банктардын ишинин ачыктыгын жогорулатууга жана банк системасына болгон ишенимди бекемдөөгө багытталган мамлекеттик жөнгө салуунун жана көзөмөлдүн колдонуудагы механизмдерине талдоо жүргүзүлгөн. Эл аралык банктык көзөмөл стандарттарын киргизүү, финансылык кызматтарды санариптештирүү, тобокелдиктерди башкарууну өркүндөтүү жана акча-кредит саясатынын натыйжалуулугун жогорулатуу маселелерине өзгөчө көңүл бурулган. Банк секторунун өнүгүшүнө тоскоол болгон негизги көйгөйлөр аныкталып, аны мындан ары өркүндөтүүнүн артыкчылыктуу багыттары, анын ичинде пруденциалдык көзөмөлдү күчөтүү жана финансылык инклюзияны кеңейтүү негизделген. Өлкөнүн туруктуу экономикалык өсүшүн камсыз кылуунун маанилүү шарты катары жөнгө салуу системасын модернизациялоого комплекстүү мамиле жасоонун зарылдыгы жөнүндө жыйынтык чыгарылган.

**Аннотация:** В статье рассматриваются современные тенденции и приоритетные направления развития системы регулирования банковского сектора Кыргызской Республики в условиях трансформации национальной экономики и усиления внешних вызовов. Проведен анализ действующих механизмов государственного и надзорного регулирования, направленных на обеспечение финансовой устойчивости, повышение прозрачности деятельности коммерческих банков и укрепление доверия к банковской системе. Особое внимание уделено вопросам внедрения международных стандартов банковского надзора, цифровизации финансовых услуг,

совершенствования риск-менеджмента и повышения эффективности денежно-кредитной политики. Определены ключевые проблемы, сдерживающие развитие банковского сектора, и обоснованы приоритетные направления его дальнейшего совершенствования, включая усиление пруденциального надзора и расширение финансовой инклюзии. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к модернизации системы регулирования как важнейшего условия обеспечения устойчивого экономического роста страны.

**Abstract:** The article examines current trends and priority directions for the development of the banking sector regulatory system in the Kyrgyz Republic in the context of the transformation of the national economy and intensifying external challenges. It analyzes the existing mechanisms of state and supervisory regulation aimed at ensuring financial stability, increasing the transparency of commercial banks' activities, and strengthening confidence in the banking system. Particular attention is paid to the implementation of international banking supervision standards, the digitalization of financial services, the improvement of risk management, and enhancing the effectiveness of monetary policy. Key problems constraining the development of the banking sector are identified, and priority directions for its further improvement are substantiated, including strengthening prudential supervision and expanding financial inclusion. The article concludes that a comprehensive approach to modernizing the regulatory system is essential for ensuring the country's sustainable economic growth.

**Негизги сөздөр:** банк сектору; мамлекеттик жөнгө салуу; финансылык система; көзөмөл; Кыргыз Республикасынын Улуттук банкы; банк мыйзамдары; финансылык туруктуулук; тобокелдиктерди башкаруу; банктык кызматтарды санариптештирүү; акча-кредит саясаты; банктык ликвиддүүлүк; банктардын капиталдашуусу; финансылык коопсуздук; кирешелерди адалдоого каршы аракеттенүү; эл аралык стандарттар (Базель); банк тармагындагы инновациялар; төлөм системаларын өнүктүрүү; финансылык инклюзия.

**Ключевые слова:** банковский сектор; государственное регулирование; финансовая система; надзор и контроль; Национальный банк Кыргызской Республики; банковское законодательство; финансовая устойчивость; риск-менеджмент; цифровизация банковских услуг; денежно-кредитная политика; банковская ликвидность; капитализация банков; финансовая безопасность; противодействие отмыванию доходов; международные стандарты (Базель); инновации в банковской сфере; развитие платежных систем; финансовая инклюзия.

**Keywords:** banking sector; state regulation; financial system; supervision and control; National Bank of the Kyrgyz Republic; banking legislation; financial stability; risk management; digitalization of banking services; monetary policy; banking liquidity; bank capitalization; financial security; anti-money laundering; international standards (Basel); innovations in the banking sector; development of payment systems; financial inclusion.

В 2024 году экономика Кыргызской Республики сохраняла высокую деловую активность, что сопровождалось положительной динамикой производства в ключевых отраслях. Существенную роль в этом сыграл высокий уровень внутреннего спроса, обусловленный ростом реальных доходов населения.

В бюджетной сфере наблюдалось превышение доходов государственного бюджета над расходами, а также увеличение объемов финансирования за счет размещения государственных ценных бумаг. Реализация мер денежно-кредитной политики Национального банка способствовала поддержанию ценовой стабильности. В течение 2024 года инфляция удерживалась в пределах установленного среднесрочного целевого диапазона 5–7 процентов.

Банковский сектор продемонстрировал рост по основным показателям, включая активы, объемы кредитования, депозитную базу, капитализацию и уровень финансового посредничества. Одновременно отмечалось снижение уровня долларизации кредитов и депозитов по сравнению с предыдущим годом.

Проведенные стресс-тесты подтвердили наличие достаточного запаса устойчивости банковской системы, позволяющего противостоять возможным макроэкономическим потрясениям, в том числе их комбинированному воздействию.

Несмотря на сохраняющуюся напряженность в мировой геополитической обстановке и влияние санкционных ограничений в отношении стран-партнеров, риски для банковского сектора оставались контролируемыми и не оказывали критического воздействия на общую финансовую стабильность. В целом банковская система сохраняла необходимый уровень устойчивости.

В 2024 году риски в системно значимых и значимых платежных системах находились в допустимых пределах. Это обеспечивалось действующими механизмами управления рисками, достаточным уровнем ликвидности, а также функционированием системы страхования депозитов и механизмов предоплаты.

Совершенствование нормативно-правовой базы в отчетном периоде было направлено на развитие исламских финансовых инструментов, улучшение условий предоставления банковских услуг, повышение эффективности кредитования и усиление защиты прав потребителей.

Основные показатели развития банковского сектора Кыргызской Республики за 2024 год представлены в таблице 1.

**Таблица. 1. Анализ структуры финансового сектора Кыргызской Республики за 2020-2024 годы**

| **Финансовые институты** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | Изменение (+;-) от2020 г в 2024 г в % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Коммерческие банки | 23 | 23 | 23 | 23 | 21 | -12,5 |
| Прочие финансовые организации | 642 | 630 | 711 | 842 | 983 | +1,5р |
| НФКО (всего) | 617 | 604 | 686 | 815 | 956 | +1,6р |

Источник: https://www.nbkr.kg/DOC/28072025/000000000065105.pdf

За рассматриваемый период в финансовом секторе Кыргызской Республики наблюдались заметные структурные изменения. В 2020–2023 гг. количество коммерческих банков оставалось стабильным и составляло 23 единицы, а в 2024 году сократилось до 21.

В то же время сегмент небанковских финансово-кредитных организаций демонстрировал рост. Общее количество прочих финансовых организаций увеличилось с 642 единиц в 2020 году до 983 единиц в 2024 году. Количество небанковских финансово-кредитных организаций (НФКО) за рассматриваемый период возросло с 617 до 956 единиц.

В структуре НФКО наблюдалась разнонаправленная динамика. Количество микрофинансовых организаций сократилось со 134 до 108 единиц. При этом значительно уменьшилось число микрокредитных компаний, тогда как количество микрокредитных агентств оставалось относительно стабильным.

Количество кредитных союзов также постепенно сокращалось. В то же время количество обменных бюро существенно увеличилось — с 387 единиц в 2020 году до 765 единиц в 2024 году. Число страховых компаний, инвестиционных и пенсионных фондов за рассматриваемый период существенно не изменилось.

По итогам 2024 года совокупные активы банковского и небанковского сегментов составили 883,9 млрд сомов, или 58,0% ВВП страны. Общий объем кредитного портфеля достиг 389,9 млрд сомов, что

составило 25,6% ВВП. При этом 87,4% совокупного кредитного портфеля приходилось на коммерческие банки, что свидетельствует о сохранении их ведущей роли в кредитовании экономики.

Таким образом, в финансовом секторе Кыргызской Республики наряду с сохранением ведущей роли коммерческих банков наблюдается количественный рост небанковских финансово-кредитных организаций. Изменения в структуре финансовых институтов свидетельствуют о развитии различных сегментов финансового рынка.

**Таблица 2. Структура активов коммерческих банков Кыргызской Республики за 2024 год (на конец периода)**

| **Категория активов** | **2023 (млрд сомов)** | **Доля, %** | **2024 (млрд сомов)** | **Доля, %** |
|---|---|---|---|---|
| Денежные средства | 78,0 | 12,7 | 80,3 | 9,8 |
| Корсчет в НБКР | 45,2 | 7,4 | 57,1 | 7,0 |
| Корсчета и депозиты в других банках | 112,8 | 18,4 | 162,3 | 19,9 |
| Портфель ценных бумаг | 70,2 | 11,4 | 50,0 | 6,2 |
| Ценные бумаги, купленные по репо | 0,1 | 0,0 | 0,5 | 0,1 |
| Кредиты и финансовая аренда клиентам | 257,8 | 42,0 | 340,7 | 41,8 |
| Кредиты финансово-кредитным организациям | 4,6 | 0,7 | 8,1 | 1,0 |
| Специальный РППУ* | -22,4 | -3,6 | -23,5 | -2,9 |
| Основные средства | 22,6 | 3,7 | 28,7 | 3,5 |
| Инвестиции и финансовое участие | 0,8 | 0,1 | 1,1 | 0,1 |
| Другие активы | 44,6 | 7,2 | 110,3 | 13,5 |
| Всего | 614,3 | 100,0 | 815,6 | 100,0 |

Источник: https://www.nbkr.kg/DOC/29042025/000000000064447.pdf

Как показывает данные из таблицы 2, что высоколиквидные ресурсы коммерческих банков, к которым относятся наличные средства, краткосрочные активы и средства на корреспондентских счетах в Национальном банке, в 2024 году увеличились на 26,9 % и достигли 299,6 млрд сомов, заняв 36,7 % в совокупной структуре активов. При этом уровень качества банковских активов сохранялся достаточно высоким.

Доля неклассифицированных активов и внебалансовых обязательств составила 92,9 % от общего объёма, что эквивалентно 613,6 млрд сомов. В то же время на классифицированные активы и внебалансовые обязательства приходилось 7,1 %, или 47,1 млрд сомов.

Указанная структура свидетельствует о сравнительно невысокой доле рисковых активов, включая кредиты, отнесённые к категориям субстандартных, сомнительных и безнадёжных. (таблица 3).

**Таблица 3. Анализ структуры активов и внебалансовых обязательств банков по категориям качества в Кыргызской Республике за 2024 год (в процентах)**

| Классификация | Активы и забалансовые обязательства | |
|---|---|---|
| | 2023 год | 2024 год |
| Неклассифицированные:<br>в том числе: | 93,5 | 92,9 |
| Нормальные | 71,4 | 65,4 |
| Удовлетворительные | 11,6 | 17,8 |
| Под наблюдением | 10,5 | 9,7 |
| Всего классифицированные<br>в том числе | 6,5 | 7,1 |
| Субстандартные | 2,1 | 3,9 |
| Сомнительные | 0,9 | 0,7 |
| Потери | 3,5 | 2,5 |
| Всего | 100,0 | 100,0 |

https://www.nbkr.kg/DOC/29042025/000000000064447.pdf

В 2024 году структура активов и забалансовых обязательств банковского сектора в целом оставалась устойчивой, однако произошли отдельные качественные изменения.

Доля неклассифицированных активов незначительно сократилась с 93,5 % до 92,9 %. При этом внутри данной категории наблюдалось перераспределение: удельный вес «нормальных» активов снизился с 71,4 % до 65,4 %, тогда как доля «удовлетворительных» активов увеличилась с 11,6 % до 17,8 %. Доля активов «под наблюдением» несколько сократилась.

Доля классифицированных активов увеличилась с 6,5 % до 7,1 %. В их структуре возросла доля субстандартных активов — с 2,1 % до 3,9 %. Вместе с тем доли сомнительных и безнадежных активов снизились.

Таким образом, в 2024 году наблюдалось некоторое изменение структуры активов банковского сектора при сохранении преобладающей доли неклассифицированных активов.

За анализируемый период развитие системы регулирования финансового сектора Кыргызской Республики характеризовалось последовательным совершенствованием институциональной и нормативно-правовой базы, направленным на повышение устойчивости финансово-кредитных организаций и качества предоставляемых финансовых услуг. Ключевыми приоритетами выступили укрепление капитальной базы банковского сектора, развитие механизмов исламского финансирования, расширение доступности финансовых услуг, а также усиление защиты прав потребителей.

В течение 2024 года Национальный банк Кыргызской Республики осуществлял модернизацию нормативно-правового регулирования, направленную на формирование равных конкурентных условий для участников финансового рынка. Существенное внимание уделялось унификации требований к деятельности традиционных и исламских небанковских финансово-кредитных организаций, включая требования к формированию и раскрытию финансовой отчетности. Одновременно совершенствовались регуляторные подходы в отношении гарантийных фондов и финансовых компаний кредитных союзов.

Одним из значимых направлений реформирования стала цифровизация финансовых услуг. Расширение механизмов удаленной идентификации и верификации клиентов, в том числе субъектов малого предпринимательства, способствовало упрощению доступа к банковским продуктам. Дополнительным направлением институционального развития стало включение электронных денег в

состав банковских вкладов на законодательном уровне, что отражает трансформацию финансовых инструментов в условиях цифровизации экономики.

Важное место в системе регулирования занимали меры по укреплению финансовой устойчивости банковского сектора. В этой связи были скорректированы экономические нормативы, в том числе требования к достаточности капитала системно значимых банков. Одновременно совершенствовались механизмы минимизации операционных и киберрисков посредством усиления требований к системам информационной безопасности и их аудиту.

Регулятор также актуализировал подходы к использованию рейтинговых оценок и регулированию операций с аффилированными лицами, а также усовершенствовал надзорные инструменты с учетом накопленного практического опыта. Существенные изменения затронули сферу защиты прав потребителей финансовых услуг: были установлены ограничения на размеры штрафных санкций, уточнены параметры залогового обеспечения, включая предельные значения залогового коэффициента по недвижимому имуществу, а также реализованы меры, направленные на снижение стоимости кредитных ресурсов и поддержку приоритетных отраслей экономики.

Отдельное направление реформ было связано с развитием исламского финансирования. В рамках данного направления были уточнены требования к классификации активов и управлению кредитными рисками, а также модернизированы формы регуляторной отчетности для организаций, функционирующих на основе исламских принципов.

В отчетном периоде также проводилась работа по гармонизации нормативных актов с действующим налоговым и банковским законодательством, включая вопросы налоговой регистрации и кредитования в рамках государственных программ. Дополнительно были усовершенствованы требования к отчетности небанковских организаций и расширены возможности выбора аудиторских организаций для банков.

Значительные изменения затронули сектор микрофинансирования. Были упрощены отдельные процедуры предоставления микрокредитов, расширены лимиты кредитования без необходимости получения согласия супруга, а также предоставлена определенная гибкость в применении методов оценки платежеспособности заемщиков. Наряду с этим были усилены требования к проведению обменных операций и внедрены механизмы ограничения долговой нагрузки заемщиков.

В целях минимизации рисков мошенничества при дистанционном кредитовании был введен «период охлаждения», предусматривающий дополнительную защиту заемщиков. Одновременно реализовывались меры по стимулированию финансирования стратегически значимых отраслей и развитию инструментов проектного финансирования.

В конце отчетного года особое внимание уделялось укреплению институциональной устойчивости банковской системы. Были введены требования к внутренним процедурам оценки достаточности капитала, а также повышены требования к корпоративному управлению и прозрачности деятельности банков.

Несмотря на реализованные меры, в кредитном секторе сохранялись определенные риски, связанные прежде всего с валютной структурой кредитного портфеля. По состоянию на конец 2024 года около 10,2 % кредитов характеризовались валютным несоответствием, при котором доходы заемщиков формировались в национальной валюте, тогда как обязательства были номинированы в иностранной валюте, что обусловливало одновременное воздействие кредитного и валютного рисков.

Структурный анализ классифицированных кредитов показывает, что 56,9 % приходилось на кредиты с указанным валютным несоответствием. В то же время доля кредитов с совпадающей валютой доходов и обязательств составляла 5,6 %, тогда как доля кредитов с доходами в иностранной валюте и погашением в национальной валюте — 11,0 %.

Таким образом, реализуемая в 2024 году регуляторная политика была направлена на повышение устойчивости финансовой системы, снижение рисков и совершенствование институциональных условий развития банковского и небанковского финансовых секторов.

**Список использованной литературы**

1. Национальный банк Кыргызской Республики. Годовой отчет Национального банка Кыргызской Республики за 2024 год. – Бишкек, 2025. – 150 с.
2. Национальный банк Кыргызской Республики. Основные направления денежно-кредитной политики на 2023–2025 годы. – Бишкек, 2023. – 60 с.
3. О Национальном банке Кыргызской Республики, банках и банковской деятельности: Закон Кыргызской Республики от 16 декабря 2016 г. № 206 (с изменениями и дополнениями).
4. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: Finalising Post-Crisis Reforms. – Basel: Bank for International Settlements, 2017.
5. World Bank. Financial Sector Assessment Program: Kyrgyz Republic. – Washington, D.C.: World Bank Group, 2022.

**Рецензент: кандидат экономических наук, доцент Баймурзаева Н.С.**

УДК 331.108
DOI 10.58649/1694-9099-2026-3-380-385

**Затравина С.В., Алибекова Б.А., Жумабекова Н.Ж.**
М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык илимий-изилдөө университети,
Кыргыз Республикасынын эл аралык университети,
Жусуп Баласагын атындагы КУУ
**Затравина С.В.,[1] Алибекова Б.А.,[2] Жумабекова Н.Ж.[3]**
НИУ Кыргызский экономический университет имени М. Рыскулбекова,[1]
Международный университет Кыргызской Республики[2]
КНУ имени Жусупа Баласагына[3]
**Zatravina S.V., Alibekova B.A., Jumabekova N.J.**
Kyrgyz Economic Scientific Research University named after M. Ryskulbekov,
International University of the Kyrgyz Republic,
KNU Jusup Balasagyn

ORCID 0009-0005-2947-0406

# ЗАМАНБАП АДАМДЫК РЕСУРСТАРДЫ БАШКАРУУНУН ЫКМАЛАРЫ ЖАНА МОДЕЛДЕРИ
# СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
# MODERN APPROACHES AND MODELS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Кыскача мүнөздөмө:** Макалада адам ресурстарын башкаруунун заманбап ыкмалары жана моделдери бизнес-чөйрөнүн трансформациясы жана экономиканын санариптешүүсү контекстинде каралат. Адам ресурстарын стратегиялык башкаруу, компетенттүүлүккө негизделген ыкма, таланттарды башкаруу жана ийкемдүү методологиялар сыяктуу негизги концепциялар талданат. Персоналды башкаруу системасында санариптик технологиялардын ролуна, HR-процесстерди автоматташтырууга жана HR-аналитиканы колдонууга өзгөчө көңүл бурулат.

**Аннотация:** В статье рассматриваются современные подходы и модели управления человеческими ресурсами в контексте трансформации бизнес-среды и цифровизации экономики. Анализируются ключевые концепции, включая стратегическое управление человеческими ресурсами, компетентностный подход, управление талантами и гибкие методологии. Особое внимание уделяется