12.Mani V., Gunasekaran A. Supply chain transparency and ESG performance: The role of blockchain and regulatory pressures // International Journal of Production Economics. – 2024. – Vol. 271. – Art. 109208.
13.Queiroz M. M., Wamba S. F., Jabbour C. J. C. The role of generative AI in supply chain risk management: A capability-based view // International Journal of Operations & Production Management. – 2024. – Vol. 44, No. 8. – P. 1456–1482.
14.Scholten K., Schilder S. The role of collaboration in supply chain resilience: A multi-case study of the semiconductor industry // Supply Chain Management: An International Journal. – 2023. – Vol. 28, No. 4. – P. 712–728.
15.Swink M., Schoenherr T. The new era of supply chain management: Balancing efficiency, resilience, and sustainability // Journal of Business Logistics. – 2024. – Vol. 45, No. 2. – Art. e12378.
16. Tukamuhabwa B. R., Stevenson M., Busby J. Supply chain resilience in developing economies: A systematic review and research agenda // International Journal of Production Research. – 2025. – Vol. 63, No. 3. – P. 891–915.

Рецензент: доктор экономических наук, профессор Искаков И.И.

УДК 338.2
DOI 10.58649/1694-9099-2026-3-404-408

Рахматова М.У.
Жусуп Баласагын атындагы КУУ
Рахматова М. У.
КНУ имени Жусупа Баласагына
Rakhmatova M. U.
KNU Jusup Balasagyn

КОРПОРАТИВДИК МАДАНИЯТТЫН БАНК УЮМДАРЫНЫН АТААНДАШТЫККА ЖӨНДӨМДҮҮЛҮГҮНӨ ТИЙГИЗГЕН ТААСИРИ
ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БАНКОВСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ
THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON THE COMPETITIVENESS OF BANKING ORGANIZATIONS

Кыскача мүнөздөмө: Кыргызстандын банк тутумунун мисалында уюмдун ишмердүүлүгүндө корпоративдик маданияттын калыптанышы жана ролу каралат. Банктык тейлөөнүн сапаты ички корпоративдик маданияттын натыйжасы катары каралат. Кардарлардын тажрыйбасы жана тейлөө банктардын атаандаштыкка жөндөмдүүлүгүнүн негизги факторлору жана рыноктогу үлүшүн сактап калуунун негизги инструменттери болуп баратканы жөнүндө тыянак чыгарылат.

Аннотация: На примере банковской системы Кыргызстана рассматриваются становление и роль корпоративной культуры в деятельности организации. Качество банковского сервиса рассматривается как результат внутренней корпоративной культуры. Делается вывод о том, что клиентский опыт и сервис становятся основными факторами конкурентоспособности банков и ключевыми инструментами удержания доли рынка.

Abstract: Using the banking system of Kyrgyzstan as an example, the article examines the development and role of corporate culture in organizational activities. The quality of banking services is viewed as a result of internal corporate culture. It is concluded that customer experience and service are becoming key factors in banks' competitiveness and key tools for maintaining market share.

Негизги сөздөр: корпоративдик маданият; тейлөө; атаандаштыкка жөндөмдүүлүк; банк тутуму; экономикалык натыйжалуулук.

Ключевые слова: корпоративная культура; сервис; конкурентоспособность; банковская система; экономическая эффективность.

Keywords: corporate culture; service; competitiveness; banking system; economic efficiency.

Для экономики Кыргызстана корпоративную культуру можно рассматривать как относительно новое явление, несмотря на то, что ее концепция сформировалась более четверти века назад. По мере развития и укрепления рыночных отношений, а также заимствования зарубежного опыта корпоративная культура стала для отечественных предприятий и организаций эффективным инструментом управления и важным источником конкурентных преимуществ.

Корпоративная культура включает в себя целый ряд компонентов: представление о миссии; ценностные установки; модели поведения; стиль руководства организацией; действующую систему коммуникации; нормы делового общения внутри и за пределами организации; пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних); принятые в организации традиции и обычаи; символику организации (слоган, логотип, стиль одежды сотрудников и пр.) [1]. Основной целью корпоративной культуры является содействие более продуктивному выполнению сотрудниками своих обязанностей и повышению удовлетворенности работой, что, в свою очередь, способствует улучшению показателей экономической эффективности деятельности организации в целом.

В Кыргызстане корпоративная культура становится важным фактором устойчивости и роста компаний, особенно в условиях высокой конкуренции за кадры и выхода местных брендов на рынки СНГ. В 2024–2025 годах наблюдается тенденция, согласно которой компании с сильной внутренней идентичностью демонстрируют более высокую устойчивость к экономическим потрясениям.

Рассмотрим данную тенденцию на примере банковского сектора Кыргызстана. Банковский сектор в настоящее время представляет собой высокоприбыльную, но уязвимую систему. Устойчивость банковской системы характеризуется высоким уровнем достаточности капитала (К2.1 — более 18 %) и низкой долей проблемных кредитов (NPL — менее 8–10 %), при этом одним из рисков является зависимость от внешнеполитических факторов и вторичных санкций [6].

Сравнительный анализ прибыли пяти крупнейших банков Кыргызстана за период 2019–2024 годов позволяет проследить значительный рост банковского сектора Кыргызстана в последние два года.

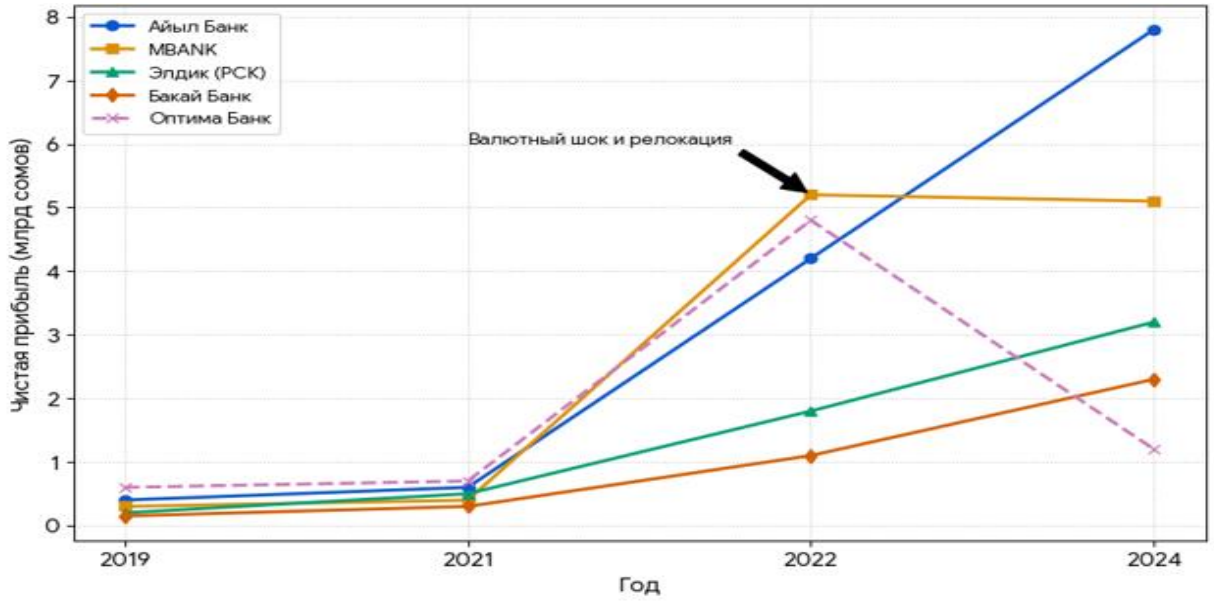


Рис. 1. Динамика чистой прибыли топ-5 банков Кыргызской Республики (2019–2024 гг.) [2].

Лидерами по объему прибыли в 2024 году стали ОАО «Айыл Банк», ОАО «МБанк» и ОАО «Элдик Банк», хотя значительный рост в 2022 году продемонстрировали ОАО «МБанк» и ОАО «Оптима Банк».

За рассматриваемый период прибыль банковского сектора Кыргызстана увеличилась в десять раз — с примерно 3 млрд до более чем 33 млрд сомов в 2024 году, что подтверждается данными Национального банка Кыргызской Республики [3]. Эксперты отмечают, что стабильный рост финансового сектора был обеспечен активным развитием валютных операций, кредитования и расширением спектра банковских услуг.

Проведенный анализ показал, что банковская система Кыргызской Республики демонстрирует адаптивную устойчивость. Лидеры банковского рынка выбрали путь строгого соблюдения международных протоколов (Compliance First), что ограничивает доступ к привычным российским сервисам, но способствует сохранению интеграции страны в глобальную финансовую систему. Это стало возможным благодаря грамотно сформированной стратегии антикризисного управления в банках Кыргызстана и развивающейся корпоративной культуре.

В банковском секторе Кыргызстана корпоративная культура — это не просто «атмосфера», а основа управления рисками и формирования LTV (пожизненной ценности клиента). Поскольку основные банковские продукты во многом схожи, банки конкурируют в том числе качеством сервиса, обеспечение которого невозможно без соответствующей внутренней корпоративной культуры.

В первую очередь, банки Кыргызстана активно переходят от модели «сберегательной кассы» к модели «финансового супермаркета». Это означает, что сотрудники банков стремятся развивать культуру помощи клиентам, используя возможности мобильного банкинга и предлагая такие продукты, как страхование и золотые карты, не навязывая их, а органично интегрируя в процесс обслуживания. Лидерами банковского сектора являются такие банки, как ОАО «Оптима Банк», ЗАО «Демир Кыргыз Интернэшнл Банк» и ОАО «МБанк». За счет лояльности клиентов они увеличивают долю непроцентных доходов в структуре прибыли банка на 10–15 %.

Кроме того, соблюдение правил корпоративной культуры в банке минимизирует риск внутренних хищений и ошибок при оформлении кредитов. Когда честность и ответственность становятся частью корпоративной культуры, банк может сокращать расходы на внутренний аудит и службу безопасности. За счет этого происходит снижение доли невозвратных кредитов (NPL) и уменьшается риск применения штрафных санкций со стороны регулятора.

Наиболее эффективным механизмом влияния корпоративной культуры на экономическую эффективность деятельности банков, на наш взгляд, является цифровая трансформация (Digital Culture). В настоящее время банки страны соревнуются в качестве мобильных приложений и переходят к так называемой Agile-культуре. Такие ее элементы, как гибкость, скорость и командная работа, позволяют выпускать обновления приложений не раз в год, а каждые две недели. В результате банки стремятся расширить свою долю на рынке платежей и переводов, что способствует притоку ликвидности.

Анализ деятельности банков Кыргызской Республики показал, что в последние годы они перешли от конкуренции процентных ставок к конкуренции посредством цифровых экосистем и клиентского опыта. В условиях, когда финансовые показатели сектора достигли исторических максимумов (прибыль — 33,5 млрд сомов в 2024 году), сервис стал ключевым инструментом удержания доли рынка.

Основными направлениями конкуренции в банковской системе стали:

во-первых, цифровое доминирование и развитие SuperApps. Банки соревнуются в количестве интегрированных государственных услуг и нефинансовых сервисов (маркетплейсы, покупка билетов), доступных в мобильных приложениях. Например, ОАО «МБанк» закрепил статус лидера по цифровым сервисам, получив рекордные 8 наград Visa Awards 2025 за модернизацию финансового рынка и упрощение цифровых процессов [4]. ОАО «Бакай Банк» и ОАО «Элдик Банк» (бывший РСК Банк)

демонстрируют активный рост депозитной базы — на 28,7 % и 33,3 % соответственно, привлекая клиентов в том числе благодаря удобству дистанционного открытия вкладов;

во-вторых, международное признание качества. Например, ЗАО «ФИНКА Банк» признан лучшим банком Кыргызстана по версии The Banker (декабрь 2024 года), что подчеркивает его лидерство в стандартах обслуживания и устойчивости. ОАО «Оптима Банк» удерживает позиции «Лучшего банка Кыргызстана» по версии Global Finance, делая ставку на премиальный сервис и стабильность;

в-третьих, технологическая трансформация. Примером может служить внедрение искусственного интеллекта, в том числе генеративного искусственного интеллекта (GenAI), для автоматизации поддержки клиентов и рабочих процессов банками — лидерами по объему активов, такими как ОАО «Айыл Банк» (157,7 млрд сомов), ОАО «МБанк» (102,3 млрд сомов) и ОАО «Элдик Банк» (98,3 млрд сомов) [5].

В следующей таблице представлены основные параметры конкуренции и банки-лидеры по соответствующим направлениям.

Таблица 1. Сравнительная конкурентоспособность банков Кыргызской Республики по направлениям конкуренции

Параметры	Лидеры и результаты
Скорость инноваций	MBANK — лидер по внедрению новых фич и количеству активных пользователей приложения.
Доступность и охват	Айыл Банк и Элдик Банк — за счет крупнейших филиальных сетей и интеграции с государственными выплатами.
Стандарты обслуживания	FINCA Банк и Оптима Банк — акцент на международные протоколы качества и клиентскую лояльность.
Рост доверия (депозиты)	Bakai Bank — лидер по темпам прироста доверия вкладчиков в 2024 году.

Таким образом, проведенный нами анализ на примере банковской системы Кыргызской Республики показал, что корпоративная культура стала важным источником конкурентных преимуществ. По результатам анализа межбанковской конкуренции в 2025 году можно выделить следующие основные тенденции:

1. **Консолидация рынка.** Три крупнейших банка контролируют почти 50 % всех активов банковского сектора, что вынуждает средние банки искать более узкие рыночные ниши, например развивать исламский банкинг или специализированные услуги для малого и среднего бизнеса (МСБ).

2. **Снижение стоимости обслуживания.** Переход клиентов на онлайн-обслуживание позволил значительно снизить затраты по сравнению с обслуживанием через банковские отделения, что дает банкам возможность реинвестировать часть прибыли в развитие цифровых интерфейсов и повышение безопасности.

3. **Устойчивость.** Несмотря на внешние вызовы, в том числе санкционные ограничения на переводы, банки Кыргызской Республики сохраняют высокий уровень ликвидности (86,3 %) и прибыльности, инвестируя в развитие независимых цифровых каналов.

Список использованной литературы

1. Иванова Т. Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.

2. Лидеры банковского сектора КР в 2024 году: в топе три крупных банка страны // Банки Кыргызстана. – 28.04.2025. – URL: https://banks.kg/news/leaders-banking-kyrgyzstan-2024 (дата обращения: 01.10.2026).
3. Национальный банк Кыргызской Республики. Годовой отчет за 2024 год. – Бишкек, 2025. – URL: https://www.nbkr.kg/DOC/29052025/000000000064626.pdf (дата обращения: 01.10.2026).
4. Цифровое доминирование: MBANK подтвердил статус банка № 1 в Кыргызстане, забрав рекордные 8 наград от VISA // MBANK. – 18.12.2025. – URL: https://mbank.kg/news/cifrovoe-dominirovanie-mbank-podtverdil-status-ban (дата обращения: 01.10.2026).
5. Башкирова О. Рейтинг уставных капиталов банков Кыргызстана за I квартал 2025 года // Банки Кыргызстана. – 13.05.2025. – URL: https://banks.kg/news/rating-authorized-capitals-banks-kyrgyzstan-first-quarter-2025 (дата обращения: 01.10.2026).
6. Национальный банк Кыргызской Республики. Статистические данные по банковскому сектору Кыргызской Республики. – URL: https://www.nbkr.kg/ (дата обращения: 01.10.2026).

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

УДК 005.334:658.7
DOI 10.58649/1694-9099-2026-3-408-415

Чжуо И., Ли Цзы Ан, Акылбекова Н., Сатывалдиева Б.
Жусуп Баласагын атындагы КУУ
Чжуо И., Ли Цзы Ан, Акылбекова Н., Сатывалдиева Б.
КНУ имени Жусупа Баласагына
Zhuo Yi, Li Ziang, Akylbekova N., Satyvaldieva B.
KNU Jusup Balasagyn

«БИР АЛКАК — БИР ЖОЛ» ДЕМИЛГЕСИНИН АЛКАГЫНДА ЛОГИСТИКА ТАРМАГЫНДАГЫ ТОБОКЕЛДИКТЕРДИ ИНТЕГРАЦИЯЛАНГАН БАШКАРУУ ЖАНА ТУРУКТУУ ЖЕТКИРҮҮ ЧЫНЖЫРЛАРЫН ӨНҮКТҮРҮҮ: СТРАТЕГИЯЛАР ЖАНА ПРАКТИКАЛЫК ЫКМАЛАР

ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ И РАЗВИТИЕ УСТОЙЧИВЫХ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК: СТРАТЕГИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В РАМКАХ ИНИЦИАТИВЫ «ОДИН ПОЯС - ОДИН ПУТЬ»

INTEGRATED RISK MANAGEMENT IN THE LOGISTICS INDUSTRY AND SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN DEVELOPMENT: STRATEGIES AND PRACTICAL APPROACHES UNDER THE BELT AND ROAD INITIATIVE

Кыскача мүнөздөмө: «Бир алкак - бир жол» демилгесинин (BRI) тынымсыз өнүгүшүнүн шартында логистика тармагы жана жеткирүү чынжырлары туш болгон тобокелдиктердин татаалдыгы туруктуу өнүгүү талаптары менен динамикалуу түрдө айкалышууда. Тобокелдиктерди башкаруунун салттуу алкактары көбүнчө бир багыттагы коркунучтарга (мисалы, саясий туруксуздук же табигый кырсыктар) басым жасап, көп деңгээлдүү тобокелдиктерди (геосаясий тобокелдиктер, экологиялык басым, социалдык-маданий карама-каршылыктар ж.б.) жана туруктуу өнүгүү максаттарын (декарбонизация, ресурстарды кайра иштетүү, коомчулуктун инклюзивдүүлүгү) өз ара байланышта талдоого жетиштүү көңүл бурбайт. Натыйжада тобокелдиктердин алдын алуу менен жашыл өнүгүүнүн ортосунда саясат деңгээлинде карама-каршылыктар жана практикалык ажырымдар пайда болот. Бул теориялык көйгөйдү чечүү максатында изилдөөдө эки өлчөмдүү динамикалык «Тобокелдик - Туруктуулук» модели түзүлүп, көп деңгээлдүү тобокелдиктердин жайылышы менен туруктуулуктун