

Казахстанско-Американский свободный университет

УДК 005.95:336.71(574)(043.3)

На правах рукописи

НЕПШИНА ВИКТОРИЯ НИКОЛАЕВНА

**Совершенствование системы управления банком второго уровня в
условиях экономической модернизации Казахстана**

6D050700 – Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени
доктора философии (PhD)

Научные консультанты
Доктор экономических наук
Кайгородцев А.А.

Доктор экономических наук
Шапиро Н.А.

Республика Казахстан
Усть-Каменогорск, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ ВТОРОГО УРОВНЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ	10
1.1 Роль банков второго уровня в экономической модернизации Казахстана	10
1.2 Особенности коммерческого банка как объекта управления	25
1.3 Организационные аспекты процесса управления банком	47
Выводы по первому разделу	55
2 АНАЛИЗ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ НА МОДЕРНИЗАЦИОННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА	58
2.1 Тенденции развития банковского обслуживания клиентов в Республике Казахстан в условиях глобальных и региональных вызовов	58
2.2 Анализ финансовой активности банковского сектора в период проведения модернизации экономики	66
2.3 Анализ внутренних элементов системы управления банком	81
2.4 Оценка качества системы управления банком	105
Выводы по второму разделу	120
3 ПРИОРИТЕТЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ ВТОРОГО УРОВНЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ	123
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления банком второго уровня и их оценка	123
3.2 Разработка модели системы управления коммерческим банком на основе гармонизационного подхода к менеджменту	134
3.3 Разработка корпоративной стратегической программы коммерческого банка в условиях модернизационного периода экономики	151
Выводы по третьему разделу	165
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	167
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	171
ПРИЛОЖЕНИЯ	181

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

БВУ	– банки второго уровня;
НБ РК	– Национальный банк Республики Казахстан;
МВФ	– Международный валютный фонд;
США	– Соединенные штаты Америки;
МСБ	– Малый и средний бизнес
РК	– Республика Казахстан;
Нацбанк	– Национальный банк;
АО	– акционерное общество;
КФН	– Комитет по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Национального банка Республики Казахстан;
АФН	– Агентство по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций Республики Казахстан;
ОАО	– открытое акционерное общество;
СУИБ	– система управления информационной безопасностью;
НИОКР	– научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
ГЧП	– государственно-частное партнерство;
БП	– бизнес-процесс;
ПС	– производственная система;
ОМ	– операционная модель;
СМ	– система менеджмента;
СМК	– система менеджмента качества;
СУЧР	– система управления человеческими ресурсами;
НБ РК	– Национальный банк Республики Казахстан;
ИС	– информационная система;
БУ	– бизнес-управление;
ЕЭС	– Европейское экономическое сообщество;
ЦА	– Центральная Азия.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

В период глобализации ведущее положение для развития экономических отношений и их дальнейшее совершенствование принадлежит финансовой, в частности кредитной системе. Во все времена банки выполняли ведущую роль в аккумулировании наибольшей части финансовых средств в своих руках, достаточную для финансирования наиболее масштабных и приоритетных направлений развития государства. В условиях ныне происходящей модернизации экономики Казахстана особую актуальность приобретает банковское финансирование. Ведь банки должны обратиться «лицом» к проблемам государства и местных сообществ, потому как они являются главными клиентами, обеспечивающими работу банка.

Ключевое значение для организации конкурентоспособной экономики отводится технологическим трансформациям и инновациям. Государство ставит задачу преодоления технологического упадка, освоение нового уровня производственного порядка. В Казахстане с 2003 года взят курс на индустриально-инновационное развитие, ориентации на стратегию поддержки высокотехнологичных производств, инновационного сектора и предпринимательства.

Курс на модернизацию экономики был озвучен Президентом Республики Казахстан Нурсултаном Абишевичем Назарбаевым 28 января 2011 года и нашел свое продолжение в посланиях главы государства последующих лет [1]. Модернизация экономики диктует требования к применению передового опыта зарубежных стран в части использования наиболее совершенных техник и технологий, ноу-хау. При этом важно не умалять и не пренебрегать достижениями казахстанского опыта отечественных предприятий. Государственный аппарат уделяет постоянное внимание развитию наукоемких технологий, в связи с этим нарастает потребность увеличения доли научно-технических исследований и внедрения инноваций в производство. Как отметил Президент страны «Я сторонник принципа: сильный бизнес - сильное государство» [2]. А сильный бизнес невозможно построить без достаточного финансирования. Для этого необходимо прибегнуть к помощи банков, которые являются аккумуляторами денежных средств. Если банки будут стабильно работать, экономика будет бесперебойно снабжаться необходимыми, как кислород денежными средствами.

Инновационная практика Казахстана, основывающаяся на укоренении новых концепций и внедрении их в производственную работу, использовании научного багажа знаний при выработке технологий и видов продукции в различные области производства и сферы управления обществом, относится к числу важнейших факторов развития экономики республики [3].

Ноябрь 2014 года был ознаменован для Казахстана объявлением новой экономической политики страны «Нурлы жол» («Путь в будущее»). Президент Республики Казахстан обозначил план развития, который подразумевает

постройку главнейших автомобильных и железных дорог, повышение доступности авиасообщения между столицей и регионами. Кроме того, Назарбаев объявил индустриализацию Казахстана; развитие энергетического комплекса; модернизацию жилищно-коммунального хозяйства; расширение жилищных площадей для сдачи их в аренду. Новая политика не предполагает отказ от политики модернизации экономики, а лишь усиливает ее значимость.

Банки, как уже отмечалось, должны способствовать модернизации экономики путем финансирования реального сектора экономики, обеспечения деньгами инновационных проектов и производства в целом, а также обеспечивать максимальную ориентацию на клиента. Сегодня наблюдается тенденция укрупнения банков, слияния финансовых институтов в наиболее крупные. Так, за последний год слили свои капиталы АО «БТА Банк» и АО «Казкоммерцбанк», объединяющиеся в один банк, а также слиянию подверглись АО «Темирбанк», АО «Альянс Банк» и АО «Forte Bank». Такая тенденция продиктована целями модернизации, ведь для глобальных преобразований нужны мощные финансовые институты, способные выдержать мировую конкуренцию. Для этого необходима перестройка деятельности самого банка. В изучении направлений совершенствования деятельности этого финансового института и заключается наша главная цель.

С учетом современной линии развития финансового сектора Республики Казахстан необходима перестройка всей системы управления банком, выведения нового образца развития банковского сектора в посткризисный период с учетом новых параметров и условий развития. Проблемы, требующие решения, можно сформулировать следующим образом: несовершенство методологии управления банком, недостатки механизма надзора и контроля за банком второго уровня, несоответствие менеджмента задачам адаптации банковской системы к негативным тенденциям процесса глобализации, как на уровне государства, так и на уровне банковского сектора. В каждом отдельно взятом банке не наблюдается целостная стратегия развития финансового института в новых условиях, а именно такие составные ее части как обеспечение гармонизации интересов всех участников банковской деятельности, отсутствие четко налаженной и скоординированной работы с филиалами банка, недостаток мотивации определенных работников банка, отсутствие результативной взаимосвязи научных кадров с управленческим звеном банка, отсутствие четко продуманной схемы кредитования инновационных проектов. Кроме того, социально-экономическая модернизация предполагает переосмысление кадровых вопросов, учета интересов всех членов общества, и вопросы эти в этике банковского управления становятся актуальными.

Таким образом, тема диссертации является актуальной, т.к. новые направления в хозяйстве ведут к необходимости поиска новых путей управления банковскими организациями в условиях социально-экономической модернизации экономики Казахстана. Укрупненные банки требуют особенного подхода к практике выстраивания системы управления в рамках новой экономической политики государства.

Степень разработанности темы.

Вопросы модернизации экономики Казахстана рассматривались в трудах таких казахстанских ученых и исследователей как Баймукашева М.Т, Бопиева Ж.К., Майлыбаев А., Кубаев К.Е., Кенжебаева З.С., Тлеуова Д.А., Сальжанова З.А., Альжанова Ф.Г., Саткалиева Т.С. [4].

Теоретические взгляды на вопросы управления банком, особенностями банковского менеджмента и управления персоналом изложены в трудах таких зарубежных и отечественных ученых как Лаврушин О.И., Исаев Р.А., Масленченков Ю.С., Конягина М.Н, Дубанков А.П., Хамитов Б.М., Каминский С.А., Долженко Р.А., Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А., Сейткасимова Г.С., Иода Е.В., Унанян И.Р., Балабанов И.Т., Касенова Г.Е., Альбекова С.С..

Практические аспекты управления банком рассматриваются в публикациях практических работников банков, руководителей отделов и департаментов, к ним относятся Альжанов Е.Е, Сулейменова Г.Н., Цой С.В., Шамекенов Б.В., Супрунович Е., Святова М.А., Даркембеков М.Б., Тлеуова Д.А.

При всем многообразии научных исследований в области банковского управления недостаточно изученными остаются вопросы максимального использования внутреннего потенциала банка в условиях изменяющейся экономики и экономической политики страны. В связи с этим, проблемы повышения эффективности управленческой деятельности банка, а также его подразделений и адекватности системы управления банком изменяющимся условиям рыночной среды требуют дальнейших научных исследований. Кроме того, вопросы преобразования стратегической программы и выработки новой стратегии для банка на сегодняшний день в условиях вызовов мировой экономической системы остаются мало проработанными.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в обосновании необходимости структурной перестройки системы управления банком второго уровня, выработке новой парадигмы координации деятельности подразделений банка и создании новых подходов к изменениям в банковской работе для обеспечения способности этого финансового института отвечать требованиям, предъявляемым ему в условиях модернизирующейся экономики Казахстана.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд **задач**:

- на основе анализа теоретических аспектов банковского менеджмента уточнить подходы к понятию «система управления банком»;
- определить роль БВУ в экономической модернизации Казахстана;
- выявить особенности банка как объекта управления;
- проанализировать современные тенденции банковского обслуживания с учетом глобальных и отечественных вызовов;
- провести анализ финансовой активности коммерческих банков в период проведения модернизации экономики;
- проанализировать внутренние элементы системы управления банком;
- определить приоритетные направления развития системы управления банком и дать рекомендации по совершенствованию этой системы в условиях экономической модернизации Казахстана.

Предметом исследования является система управления банком.

Объектом исследования являются банки второго уровня Республики Казахстан.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов-практиков в области экономики и управления банком, его финансами и персоналом, а также материалы периодических изданий, нормативные и законодательные акты, регулирующие вопросы банковского законодательства, послания Президента РК по вопросам модернизации экономики. Методологическую основу исследования составили такие методы познания как анализ, синтез, измерение, сопоставление, сравнение, а также метод экспертных оценок. Для обработки цифровых данных использован программный продукт Microsoft Excel.

Информационной базой исследования служат официальные данные, составляющие годовую отчетность Национального Банка РК и Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций НБ РК, статистические данные агентства РК по статистике, финансовые отчеты коммерческих банков РК, аналитические и рейтинговые отчеты рейтинговых агентств, материалы периодических изданий, а также материалы электронных сайтов.

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

1. На основании проведенного анализа теоретических источников разработано авторское понятие «система управления банком», рассматриваемое в контексте модернизации экономики страны.

2. Обоснована роль и место банков второго уровня в экономической модернизации Казахстана, доказана важная роль банковского финансирования инновационных проектов.

3. Определены приоритетные направления совершенствования системы управления банком в рамках проведения модернизации экономики страны и предложены мероприятия, на основании которых создана модель системы управления, отражающая синергичное взаимодействие банковских элементов.

4. Разработана адаптивная модель организационной структуры банка по проектному типу, инновационной составляющей которой является авторская схема поэтапного кредитования банком инновационных проектов, вводимых в рамках модернизации экономики, а также разработанная система управления персоналом.

5. На основе проведенного анализа глобальных и региональных вызовов определены основные недостатки в оказании банковских услуг, диктующие выбор нового подхода к организации взаимоотношений с клиентами. Сообразно этому, рекомендована новая стратегическая программа, которая предлагает клиент-ориентированный подход к покупателям банковских услуг с учетом идеи гармонизации интересов.

Основные положения, выносимые на защиту:

– авторская трактовка понятия «система управления банком»;

– роль и место банка в экономике Казахстана на модернизационном этапе ее развития;

– оценка состояния системы управления в современном банке и результаты анализа экспертной оценки предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления БВУ в современных условиях, а также на основании этого разработанная авторская модель системы управления БВУ;

– адаптивная модель проектной структуры управления коммерческим банком с применением разработанной схемы поэтапного кредитования инновационных проектов;

– стратегическая программа для банка второго уровня, разработанная на основе применения клиент-ориентированного подхода к взаимоотношению с клиентами.

Теоретическая и практическая значимость исследования:

Результаты, полученные автором в ходе исследования, дополняют имеющиеся экономико-теоретические представления об основных понятиях и механизмах банковского управления и позиционировании современного крупного банка на финансовом рынке в условиях изменяющейся экономики.

Предложенные в работе теоретические разработки могут применяться в учебном процессе в высших учебных заведениях при подготовке специалистов по банковскому делу в дисциплинах, посвященных вопросам качества банковского управления.

Основные полученные результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности банка, а именно:

- проведены экспертные оценки (опросы) а) уровня стратегического планирования в казахстанских коммерческих банках б) качества системы управления АО «БТА Банк», АО «Казкоммерцбанк» и АО «Народный Банк Казахстана». Исследуемые банки входят в пятёрку крупнейших банков по размеру активов. При слиянии капиталов двух из них в стране появится крупнейший финансовый институт, который может стать одним из главных инструментов осуществления модернизационных преобразований в экономике. Однако это возможно только при условии существенного повышения качества и смены приоритетов стратегии управления, полной реорганизации системы управления;

– для БВУ разработаны новая стратегическая программа и рекомендации по совершенствованию системы управления;

– разработанная система мотивации и обучения персонала может быть использована руководством любого банка в целях повышения производительности труда работников;

– проектная структура управления и поэтапное кредитование инновационных проектов может принести положительные финансовые результаты банку в виде прибыли даже в долгосрочной перспективе, а также государству, работающему в рамках курса на модернизацию экономики, в виде снабжения инновационных проектов денежными средствами, увеличения

количества строящихся объектов, а также в целях реализации социально-экономической политики.

Методика оценки качества системы управления может быть применима в аналитической деятельности студентов, банковских работников и прочих заинтересованных лиц.

Апробация результатов исследования: Основные положения и результаты исследования доложены автором на научно-теоретических и научно-практических конференциях, конгрессах, форумах: Международной научно-практической конференции специалистов послевузовской подготовки «Научное творчество и интеллектуальный потенциал: опыт и перспективы развития» (Усть-Каменогорск, март 2011г.), Международном научном Конгрессе «Международное партнерство: опыт и преемственность поколений» (Усть-Каменогорск, сентябрь 2012г.), Международном научном Конгрессе «Международное партнерство: опыт и преемственность поколений» (Усть-Каменогорск, сентябрь 2013), II Международной научно-практической конференции «Partnership in education and science» (Portland, Oregon, USA., май 2014г.), IV международном форуме молодых ученых «Современные научные направления: от прикладных исследований до инноваций» (Усть-Каменогорск, март 2014г.).

Публикации: По теме диссертации опубликовано 10 печатных работ, в том числе 3 статьи опубликованы в изданиях, рекомендованных Комитетом по контролю в сфере образования и науки МОН РК, 1 работа – в зарубежном научном издании, входящем в базу данных компании Scopus, 5 тезисов докладов – в материалах международных научно-практических конференций, из них 1 работа в материалах зарубежной конференции, а также одна статья в международном научном журнале «KAFU Academic Journal» (зарегистрирован в США).

Структура и объем диссертационной работы: работа состоит из списка сокращений, введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Работа содержит 27 таблиц, 29 рисунков, список использованной литературы включает 164 источника.