

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.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ ВТОРОГО УРОВНЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ

1.1 Роль банков второго уровня в экономической модернизации Казахстана

Под термином «модернизация» понимается комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности страны в экономическом контексте, а также разработка мер по преодолению экономического отставания Казахстана от других более развитых в экономическом отношении стран.

Модернизация - это процесс изменения каких-либо объектов, придание им современных свойств, которые соответствуют требованиям времени.

Приведенное определение термина слишком обобщенное. В специальной литературе разными учеными предлагается другой подход к определению данного термина. Например, И. В. Макарова дает такую интерпретацию термина: «Модернизация экономики определяется как процесс формирования современной модели экономики на основе инновационных преобразований, ориентированный на качественные изменения в обществе, соответствующие новой системе интересов, ценностей и приоритетов» [5].

В этом определении следует особо выделить ряд отличительных признаков модернизации: 1) это процесс формирования современной модели экономики; 2) указанный процесс тесно связан, главным образом, с инновационными преобразованиями (механизмом модернизации); 3) сущностью модернизации экономики являются качественные изменения в обществе, что соответствует новой системе интересов, ценностей и приоритетов [6].

Казахстанские исследователи, в частности Бопиева Ж.К. дает следующее определение модернизации: «Модернизация экономики Казахстана – это составная часть модернизации общества, представляющая собой процесс ускоренного развития экономики в направлении высокотехнологичной индустриализации и формирования базиса постиндустриальной экономики на основе: совершенствования действующих и построения новых институтов, соответствующих требованиям роста динамических конкурентных преимуществ национального хозяйственного комплекса; системной трансформации экономики страны в направлении устойчивости развития; инновационного преобразования системы производительных сил, являющихся ядром технологических изменений [7].

Экономическая наука обладает большим опытом модификации хозяйственных систем развитых и развивающихся стран. Как утверждают западные ученые Э. Уилсон, Д. Гордон [8] и др., главной предпосылкой проведения реформ в экономике является спад деловой активности того или иного государства, следовательно проявляется реакция на меняющуюся международную конъюнктуру. В связи с этим, масштабность преобразований экономики и их глубина зависят от уровня развития национального хозяйства, интересов государства на мировом рынке и потребности в эффективном решении крупномасштабных вопросов ведения национального хозяйства.

Необходимо отметить, что, несмотря на богатый мировой опыт проведения экономических реформ и достаточно благоприятных условиях лишь отдельные страны смогли добиться ожидаемых результатов и экономического роста. В основу экономических преобразований, проводимых в развивающихся государствах, был положен стандартный комплекс мер, рекомендованный Международным валютным фондом (МВФ) и другими международными финансовыми организациями, к которым относятся:

- уменьшение роли государства в непосредственном управлении социально-экономическими процессами в стране, отказ от директивных методов в пользу рыночных механизмов;
- либерализация цен и заработной платы;
- либерализация внешнеэкономической деятельности;
- создание условий для развития негосударственного сектора экономики, приватизация государственной собственности;
- рационализация механизма государственных расходов, сведение до минимума дефицита государственного бюджета;
- осуществление системных коренных преобразований в стране;
- повышение эффективности социальной сферы;
- проведение жесткой антиинфляционной политики [9,10].

Национальная программа реформирования экономики складывается, прежде всего, исходя из опыта предыдущих лет, а также социально-экономической ситуации в стране и в мировом сообществе, особенностей исторического развития данной страны, менталитета ее граждан, традиций ее народа. Основным условием экономических преобразований является достижение макроэкономической стабилизации, а также преодоление бюджетно-налоговых, денежно-кредитных и инвестиционных диспропорций.

Как утверждает в своем исследовании Ж.К. Бопиева, «модернизация Казахстана – это процесс конвергенции казахстанского общества с успешно развивающимися странами мира, учитывающий полиэтническую и многоконфессиональную специфику социума, интегрирующий комплексные преобразования в сфере политики, экономики, культуры, социальных стандартов и базирующийся на завершении первого этапа трансформационных реформ, связанных с построением основ государственности, демократии, гражданского общества, рыночной экономики и национального самосознания» [7, с. 5].

Для того чтобы разобраться в методологии модернизации, необходимо рассмотреть ее историю, цели, принципы, факторы и критерии, опираясь на которые, станет возможным подход к определению роли банка второго уровня в ее проведении.

История модернизации экономики Казахстана началась 17 мая 2003г., когда Президентом РК Н.А. Назарбаевым была подписана стратегия индустриально-инновационного развития Казахстана на 2003-2015годы. На данном этапе была осуществлена большая работа по подготовке промышленного развития страны во всех регионах Казахстана, были созданы

программы по развитию пилотных кластеров экономики и обозначена программа «30 корпоративных лидеров Казахстана», сформированы институты инновационного развития. На этом этапе страну постиг мировой финансовый кризис, продолжавшийся с 2007 по 2009гг., который показал неустойчивость модели сырьевого развития.

Началом следующего этапа можно назвать 2010 год, когда Казахстан оправился от кризиса, ставшего показателем несостоятельности строительной отрасли страны, недостатка ликвидности отечественных банков. В этом же году была принята Государственная программа форсированного индустриально—инновационного развития РК на 2010-2014 годы, ставшая частью Стратегического плана РК 2020, направленного на ускорение диверсификации экономики. За период с 2008 по 2014 ВВП вырос с 16,1 трлн. тг до 38 трлн. тг., т.е прирост составил 35,5%. Кроме того. Была создана карта индустриализации, по которой за годы реализации программы индустриально-инновационного развития, было введено 770 проектов на сумму 3 трлн. тг., создано 75 тыс. рабочих мест.

Следующий третий этап находит свое отражение в настоящем времени, беря начало в 2014 году, когда экономика Казахстана достигла довольно высоких результатов. Продолжением идеи модернизации стала новая экономическая политика «Нурлы жол», провозглашенная Н. Назарбаевым ноябре 2014г. Она рассчитана на 5 лет и подразумевает развитие страны по следующим основным направлениям: транспортно-логистическая, индустриальная, энергетическая, социальная, инфраструктура ЖКХ и сети водо- и теплоснабжения, укрепление жилищной инфраструктуры.

Конечной целью модернизации экономики является повышение благосостояния граждан, сопряженное с условиями бесперебойного роста конкурентоспособности государства на мировом рынке. Конкурентоспособность является главным звеном, т.к. обеспечивает быстрое распространение инноваций, обосновывает финансовые потоки, диктует эффективное размещение производительной деятельности в глобальном масштабе систем производства добавочной стоимости.

Сегодня интенсивность инновационной деятельности во многом отражается на уровне экономического развития: в глобальной конкуренции выигрывают те страны, которые обеспечивают благоприятные условия для инноваций. То есть развитие инновационной экономики является одним из эффективных путей повышения конкурентоспособности страны [11].

Конкурентоспособность выступает необходимым условием достижения высокого уровня жизни нации в рамках глобализированной мировой экономической системы, способствующей быстрому распространению инноваций, финансовых потоков, эффективному в мировых масштабах размещению производственной деятельности в составе глобальных сетей производства добавочной стоимости. Перед экономикой Казахстана стоит сложная задача – добиться опережающего развития экономического роста в контексте роста глобальной экономики, необходимо технологическое и

структурное преобразование производительных сил. Но цели эти достижимы. В первую очередь эти цели отвечают интересам населения страны, т.к. определяются они на основе соблюдения принципа реалистичности экономической оценки условий и возможностей их осуществления.

Схематично цели, приоритеты и направления экономической модернизации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели и направления экономической модернизации РК

Примечание – Источник [7]

На данном этапе своего развития экономика Казахстана основывается на промышленности, представленной отраслями добычи и первичной переработки природных богатств. Если говорить языком индустриализации, то Казахстан – среднеиндустриальная страна, владеющая развитым топливно-энергетическим и металлургическим комплексами, характеризующимися длительным жизненным циклом применяемых технологий и низкими темпами обновления выпускаемой продукции.

Такая позиция является сдерживающим аспектом инновационного развития, следовательно, не формируются высокие стимулы для достижения инновационной деятельности и производство добавочной стоимости происходит в ограниченных масштабах.

Исходя из изложенного выше, мы согласны с Ж.К. Бопиевой, которая считает, что «единственно возможный путь модернизации национальной экономики пролегает через высокотехнологичную индустриализацию, направленную на активное развитие отраслей вторичного сектора – нефтехимии, конечных переделов в металлургии, биотехнологии, производства новых конструкционных материалов, медицинского оборудования, отдельных направлений машиностроения, производства средств связи, наукоемкой продукции потребительского спроса, информационно-компьютерной техники» [12].

Далее необходимо определить какова же будет роль коммерческих банков в достижении поставленной цели и задач.

В условиях современного развития экономической науки неоднократно было доказано, что финансы – наиболее эффективный и особо важный инструмент развития, влияющий на экономические процессы и как следствие на всю ситуацию в живом организме экономики.

Соответственно, через такие функции финансов как аккумуляция и финансирование производственных капиталовложений, эффективное размещение и использование финансовых ресурсов, контроль и анализ ситуации, осуществляется процесс регулирования национальной экономики.

Следовательно, проведение процесса модернизации неизбежно связано с взаимодействием с финансовыми институтами, обеспечивающими финансирование исследуемого процесса. На рисунке 2 представлены потенциальные субъекты финансирования процесса модернизации. Они представлены в основном государственными институтами развития, в первую очередь государственным бюджетом, кроме того в данном процессе принимают участие институциональные инвесторы, накопительный пенсионный фонд, фонды коллективного инвестирования.

В кредитной системе финансированием занимаются коммерческие банки, небанковские учреждения и микрокредитная сфера страны, кроме того на благо модернизации работает иностранный частный и правительственный капитал.



Рисунок 2 – Основные источники финансирования процесса экономической модернизации в РК

Примечание – Источник [13]

На протяжении всей истории складывалось так, что максимальными возможностями финансирования экономических процессов является система кредитных учреждений, основное звено которой составляют банки второго уровня. Развитая на достаточно высоком уровне банковская система вполне могла бы служить основной составляющей модернизируемой экономики. Но для этого необходимо сформировать несколько крупных универсальных банков, в руках у которых были бы аккумулированы достаточно большие объемы финансовых ресурсов для финансирования выбранных при модернизации направлений и инвестиций индустриальному сектору экономики [14].

Следовательно, для полноценного финансирования стране необходим довольно крупный банковский сектор, который будет доминировать на рынке капиталов, который будет аккумулировать большую часть денег и управляться соответствующими специалистами. Подобные условия диктуют банкам укрупнение, слияние, чтоб объединить свои силы и свои капиталы. Ведь на сегодняшний момент не каждый банк располагает достаточным количеством денежных средств, способным удовлетворить потребность хозяйственной системы, особенно высокотехнологичные отрасли промышленности. Второе требование, которое предъявляется к банкам – они должны быть универсальными, чтоб участвовать в акционерном капитале фирм, которых они финансируют.

Кроме того, банки должны занимать весомую долю рынка капиталов, чтоб у компаний и фирм не было оснований для легкого разрыва отношений с выбранным финансовым институтом. Ведь это повлекло бы за собой и разрыв

капиталов, и негативные отклонения в менеджменте как самого банка, так и фирмы. Финансовая часть вопроса также осталась бы не в состоянии восстановиться, т.к. рентабельность предприятия упала бы с потерей одного из самых крупных своих акционеров.

Что касается самого банка, то чем крупнее он будет, тем выше будет его готовность нести риски по регулированию и взаимоувязке модернизационной деятельности.

Финансирование проектов путем синдицированного кредитования из местных финансовых институтов является одним из альтернативных источников финансирования индустриализации Республики Казахстан. Предоставление кредита под конкретный проект группой банков, возглавляемый одним из них. Главный банк синдиката принимает на себя обязательство выдать лишь малую долю займа, а оставшуюся сумму предоставят прочие банки, входящие в синдикат [15,16].

С учетом того, что в стране на сегодняшний день основное господство на рынке ссудных капиталов принадлежит трем банкам (Казкоммерцбанк, Народный банк и БТА Банк), то правительство Казахстана могло бы создать условия для побуждения данных игроков к осуществлению функций ускорения модернизационных процессов, а сами банки в таком случае должны положить все силы на то, чтоб утвердить свои позиции и стать системообразующими банками, отвечающими требованиям, диктуемым экономикой в условиях модернизации (в соответствии с рисунком 3).

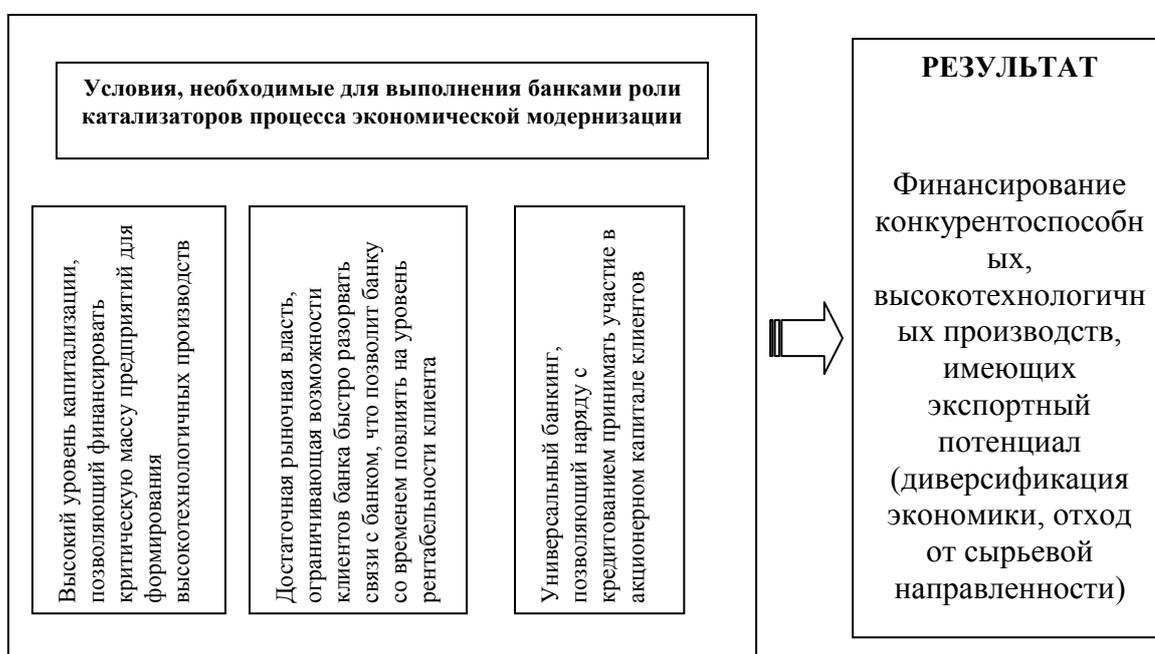


Рисунок 3 – Условия и результаты повышения роли банков в экономической модернизации [13]

Примечание – Источник [13]

В Республике Казахстан, кроме банковского сектора существует ряд организаций, которые также могут оказать поддержку при финансировании экономики. В последние годы все более серьезную конкуренцию банкам начали составлять небанковские финансово-кредитные институты (ипотечные организации, брокерские компании, инвестиционные фонды и др), а также нефинансовые организации (АО «Казпочта», лизинговые компании и другие) [17].

Традиционно они создаются для того, чтоб у сектора малого и среднего бизнеса был более свободный доступ к заемным источникам финансирования. В противном случае они перейдут в сектор неформальных финансов, либо будут использовать низкодоходные (отсталые) технологии производства, что отрицательно скажется на модернизации экономики.

Однако сектор мелкого кредитования не способен в достаточной мере удовлетворить финансовые потребности модернизации, т.к. сталкивается с рядом проблем, отсутствующих в крупном банковском секторе. К основным из них относятся постоянно растущие издержки на потребление информации, мониторинг, взимание средств и обеспечение правоприменения. Чтоб разрешить эти проблемы, микрокредитные организации прибегают к укрупнениям через систему контрактов группового кредитования, применяют методы прогрессивного кредитования, менее объемные структуры управления. Все это обуславливает возможность предположения, что в конечном счете самым эффективным финансовым звеном, обеспечивающим модернизацию, является все таки банк, как наиболее крупный финансовый институт нашего времени.

Помимо частного капитала в форме прямых и портфельных инвестиций, большое значение для финансирования казахстанской экономики имеет движение долговых потоков: международных займов и кредитов. Большой потенциал по привлечению подобных источников инвестиций имеют банки второго уровня, а также государственные институты развития (Банк развития Казахстана, Национальный инновационный фонд, инвестиционный фонд Казахстана). Сталкиваясь с проблемой «где взять деньги в займы», банкам проще всего осуществлять международное кредитование, нежели отдельно взятым фирмам и предприятиям. К банку больше доверия, банк может выступать гарантом, банку сподручнее осуществлять процедуру заключения договора, возможно, выдвигая при этом свои требования.

Помимо всего сказанного нельзя забывать и о частном капитале, который также может сослужить хорошую службу в деле финансирования модернизационных процессов в Республике Казахстан. Физические и юридические лица, вкладывая свои сбережения на депозитные счета коммерческих банков, на страховые счета, в накопительные пенсионные фонды, а также в ценные бумаги, прямо или косвенно влияют на процесс оснащения экономики денежными средствами. Банки аккумулируют эти деньги на своих счетах и собирают суммы, достаточные для полновесного финансирования мероприятий, оговоренных целями модернизации.

Важнейшим условием полноценного и качественного финансирования процесса модернизации выступает задача по достижению устойчивости финансовой системы Казахстана, где, опять же, важную роль играют банки второго уровня. В глобальной экономике открытые международные потоки денег оказывают влияние на валютный курс и процентные ставки внутри страны, что проявляется в финансовой системе Казахстана на современном этапе его развития и экономического уклада. Для того чтоб экономика могла противостоять такому влиянию, в ней должна быть заложена основа для самостоятельного капиталообразования, что придаст дополнительный стимул для самостоятельного регулирования и качественного управления рисками. В этом плане необходим переход на международные стандарты пруденциального регулирования для самих же банков, развитие перестраховочного сектора для страхования рисков, достаточная информированность участников финансовой системы. В укрупненном банке этого достичь проще, следовательно, появляется новая система защиты от отечественных валютных, финансовых и банковских кризисов. Кроме того, необходима последовательная, продуманная политика в отношении регулирования валютного курса страны и поддержания стабильных макроэкономических показателей.

Перед Казахстаном стоит задача диверсификации производства, необходимо создание высокотехнологических центров, технопарков, центра информационной технологии, биотехнологии, ядерной технологии. Государство поставило целью до 2015 года повысить уровень ВВП в 3,5 раза [2], разрабатываются новые научные и технические программы, что требует увеличения их финансирования. Внедряются объекты инновационной инфраструктуры, развивается система финансирования инноваций.

Как считает Глеуова Д.А, основой и главной опорой страны при модернизации станет финансовый капитал, который будет, прежде всего, размещаться как капитал частных лиц в акциях крупных банков, а банки, в свою очередь, будут иметь доли акций в капитале промышленных обществ. Такой капитал поможет создавать новые отрасли и внедрять новые технологии. На сегодняшний день именно банки располагают денежным капиталом, накопленным и постоянно растущим в пенсионной системе, в виде депозитных денежных средств и сберегательных вкладов, и именно банки облают наибольшим опытом в финансировании и обслуживании инвестиционных проектов [18].

Таким образом, казахстанские предприятия будут способны динамично развиваться при условии финансовой поддержки со стороны банков. Нежелателен опыт финансирования отечественных проектов транснациональными корпорациями, так как велик риск поглощения национальных предприятий иностранными корпорациями. Соответственно, прибыль, получаемая от таких вложений, либо уходит за пределы национальной экономики, либо реинвестируется в ценные бумаги данных корпораций. Модернизации эти никак не способствует. В данном случае

предпочтительнее для отечественных предприятий сотрудничать с отечественными банками, с которыми они будут иметь общую цель.

Степень объединения страны с глобальной экономикой является показателем уровня конкурентоспособности страны. Чтоб добиться такой интеграции необходимо эффективное экономическое развитие государства, своевременная и четкая постановка стратегического ориентирования, которое будет основываться на специфических для данной страны особенностях развития и построения экономики.

Как уже было сказано, Президент РК считает, что исполинское государство основывается на сильном бизнесе.

А мощный бизнес немислимо построить без соответствующих финансовых вливаний, источником которых целесообразно назначить банки, ведь именно они, осуществляют аккумуляцию денежных средств. При условии стабильной и эффективной работы банков в «кровеносную систему» экономики будет поступать достаточное количество необходимый ресурсов.

Как заявил Президент «Мы превращаем весь Казахстан в гигантскую стройплощадку и создаём десятки тысяч рабочих мест» [2,с. 23].

«Вокруг жилищного строительства, строительства крупных предприятий будут развиваться строительная индустрия, металлургия, обрабатывающая промышленность. Создаются многочисленные возможности для появления новых, молодых бизнесменов. Они не должны упустить такой шанс» - говорит Президент РК в своем послании [1].

Соответственно, любой бизнес основывается на денежном капитале. Где взять этот капитал молодым бизнесменам? Ответ очевиден - в банке. Что современный казахстанский коммерческий банк может предложить своим клиентам? Какими ресурсами обладают современные банки? Готовы ли они отдать деньги на финансирование возможно рискованных мероприятий? Ответ на эти вопросы заложен в организации работы самого банка, в эффективном управлении, которое является основой данного исследования.

По данным таблицы 1 видно, что на сегодняшний день банки кредитуют в основном непромышленную и торговую сферы (см. таблицу 1). Однако, в условиях модернизационных преобразований Казахстану нужны денежные средства для строительства новых объектов промышленности, транспорта, сельского хозяйства.

На способность государства проводить независимую и эффективную экономическую политику влияет много факторов, таких как политические, демографические, уровень правовой и экономической просвещенности наших граждан и управленческих органов. В свою очередь банковская система занимает здесь не последнее место. Банки, выполняя свои непосредственные функции в области регулирования и координации движения денежных потоков в стране, должны управляться наиболее эффективно, чтоб своевременно реагировать на изменения [19].

Таблица 1 - Кредиты банков в разрезе отраслей экономики на 1.01.2014г.

млн.тг., на конец периода

Отрасли	Всего	В том числе:									
		Небанковским юридическим лицам					Физическим лицам				
		Всего	краткосрочные		долгосрочные		Всего	краткосрочные		долгосрочные	
			В национа льной валюте	В иностра нной валюте	В национа льной валюте	В иностра нной валюте		В нацио нальной валюте	В иностра нной валюте	В нацио нальной валюте	В иностра нной валюте
Всего по республике	9 958 040	7 102 691	1 349 934	480 383	3 393 613	1 878 761	2 855 349	104 443	20 973	2 193 305	536 627
в том числе											
Промышленность	1 193 727	1 184 390	269 740	69 770	539 994	304 885	9 337	503	15	8 158	660
Сельское хозяйство	322 025	307 328	115 664	14592	139 117	37955	14 697	2 158	0	11 527	1 013
Строительство	1 397 017	1 387 444	155 488	88 967	774 071	368 919	9 573	242	1	3 288	6 042
Транспорт	423 831	415 129	93 793	32 114	145 293	143 928	8 702	148	0	7 714	840
Связь	78 376	77 732	29 576	2 183	19 578	26 395	644	2	0	581	62
Торговля	1 998 683	1 883 800	559 220	164 821	853 631	306 127	114 883	8 589	526	83 645	22 124
Другие отрасли	4 544 381	1 846 868	126 451	107 937	921 929	690 552	2 697 513	92 802	20 432	2 078 393	505 886
Примечание - Составлено по данным источника [20]											

В контексте экономической модернизации эта проблема приобретает наибольшую актуальность. Оптимизация организационной структуры коммерческих банков должна проводиться постоянно, и этот вопрос характеризуется большим числом объективных и субъективных факторов. В модернизируемой экономике отвечать требованиям конкурентоспособности может лишь тот банк, который внедрение новшеств полагает нормой и девизом своего существования.

Сегодняшняя ситуация подтверждает, что кредитная система Казахстана находится на новой стадии своего развития. Помимо банков в ней присутствуют и успешно работают прочие финансово-кредитные институты, занимаясь при этом инвестиционными, страховыми и сберегательными операциями.

Данное положение диктует банкам выходить на совершенно иной уровень работы, особенно в условиях, когда банку необходимо кредитовать инновационные проекты.

Кризис банковской сферы преодолен в Казахстане с наибольшим успехом, инфляционные процессы находятся в стадии регулирования, а меры, применяемые в целях развития кредитной системы страны, ставят ее на первое место среди других стран СНГ. На данном этапе необходимо сформировать систему, способную обеспечить мобилизацию финансовых капиталов и сконцентрировать их на приоритетных направлениях модернизируемой экономики.

Национальный Банк Республики Казахстан и Правительство рассматривают регулирование сегментов банковского рынка к международным стандартам в условиях предстоящих модернизационных процессов, освоения единого валютного пространства с некоторыми странами.

Банки стали неотделимой частью денежной системы, их предназначение основывается на удовлетворении потребностей производственной и непроизводственной сферы в деньгах, на обслуживании интересов производителей, на создании взаимосвязей между торговлей, сельским хозяйством, промышленностью и государством, населением. Банки – это не изолированное звено регионального хозяйства или какого-то государства, сфера их работы не имеет ни территориальных, ни этнических ограничений, это всемирная реалья, которая обладает гигантской финансовой силой, крупнейшим денежным капиталом.

Руководствуясь вышеприведенными доводами, субъекты, желающие эффективно управлять своими денежными капиталами, могут стать стратегическими инвесторами экономической модернизации Казахстана через посредничество банков в создании новых отраслей и внедрении новых технологий.

В условиях экономического подъема акционерное общество может, по решению общего собрания акционеров, полностью реинвестировать прибыль в процесс производства без дивидендных выплат. Правлением акционерного общества в таких случаях могут выдвигаться мотивы ожидания более высоких

будущих выгод. Высокая рентабельность компании и соответствующие дивиденды обеспечивают повышение рыночного курса ее акций, что позволяет ей повторять эмиссию и постоянно привлекать ресурсы.

Экономика Казахстана во многом подчинена поставкам энергоносителей в Европу через Черное море и Каспий и их энергетические коридоры. Именно поэтому в широком смысле эта страна включена в Большой Черноморский регион, тесно связанный с экономикой стран ЕС.

Стремясь диверсифицировать национальную экономику, в Казахстане в 2003г. была разработана и утверждена Стратегия индустриально-инновационного развития до 2015г. В её основу было положено формирование национальных кластеров в секторах нефтяной, газовой, пищевой и текстильной промышленности, инжиниринга, транспортно-логистических услуг, металлургии, строительных материалов и туризма. Вопросы ускорения процессов развития отдельных кластеров широко обсуждаются общественностью. Они стали предметом регулярного рассмотрения почти на каждом заседании правительства (часто с участием Президента страны). Усилия Казахстана модернизировать свою экономику в соответствии с требованиями времени заслуживают внимания и изучения. Вхождение Казахстана в число пятидесяти наиболее развитых стран мира уже в ближайшие годы стало одним из основных приоритетов развития этой страны. Казахстан постепенно приближается к этой цели, формируя кластерные объединения, консолидируя в них потенциал промышленности, научных и образовательных центров, предпринимательских структур и других деловых структур. Ключевой основой амбиций Казахстана являются его нефтегазовые ресурсы. Поэтому было начато формирование и развитие национального нефтехимического кластера, ориентированного на сотрудничество с компаниями России, США, Китая, Индонезии, Азербайджана. Кроме экспорта нефти и газа в рамках кластера предусматривается производство пластмасс, полипропилена и других материалов. Процесс роста этого кластера предусматривает формирование и развитие свободных экономических зон, международных консорциумов. Параллельно с становлением новых производственных систем в нефтегазовой отрасли в стране также начато развитие транспортно-логистического кластера под названием „Земля-Море-Небо”, центральным объектом которого должно стать расширение „Морпорта Актау”. К 2015г. в нём должны быть созданы несколько субзон, на что предполагается вложить порядка 70 млрд. дол. Первой будет промышленно-производственная зона с акцентом на формирование high-tech кластера под названием – Aktau Industries. Второй субзоной должен стать мультимодальный транспортно-логистический кластер Aktau Free Trade, который объединит торгово-выставочные объекты с терминалами, таможней и банками. Рядом с этими формированиями создаётся также курортная зона „Кендерли”, которая должна стать основой туристического кластера на Каспийском море. Как считают казахи, этот новый комплекс через несколько лет обязательно станет большим сектором мирового рынка туризма с ожидаемым оборотом до нескольких млрд. дол. в год [21].

Основным источником средств для финансирования инновационных программ промышленной политики являются доходы от сырьевого экспорта. Соответственно достижение стратегических целей структурной перестройки требует, во-первых, предотвращения утечки доходов от сырьевого экспорта и, во-вторых, создания эффективных механизмов их конверсии в производственные инвестиции. Капитализация доходов от традиционного сырьевого экспорта является одной из наиболее фундаментальных проблем промышленной политики. Поддержка конкурентоспособных секторов экономики должна осуществляться параллельно с пакетом инновационных факторов развития. К важнейшим инструментам такой политики относятся: налоговая реформа, нацеленная на пополнение бюджетных доходов в первую очередь за счет расширения базы налогообложения и переноса акцента на обложение природной ренты; улучшение технологии проводки кредитов для предотвращения их использования в спекулятивных операциях; дифференциация нормы обязательных банковских резервов в зависимости от структуры банковских активов с установлением повышенных ставок на краткосрочные кредиты под финансирование посреднических операций и пониженных - для долгосрочных инвестиционных кредитов [22].

Воздействие государственных мер необходимо также в создании капиталоемких и долгоокупаемых объектов информативно-коммуникационных связей в регионах. Государство должно направить международные гранты и долгосрочные кредиты на обеспечение региональной инфраструктуры, что в свою очередь, будет стимулировать банки в создании широкой сети филиалов, распространении электронных средств платежей, привлечении сбережений населения в хозяйственный оборот, расширении кредитования предприятий [23].

Усиление роли банков в трансформации экономики в значительной мере зависит от решения проблемы доступности кредитных ресурсов реальному сектору экономики.

Зарубежный опыт поддержки инновационной деятельности весьма разнообразен и заключен как в прямой, так и в косвенной поддержке данному сектору экономики. Под программы поддержки попадают компании, производящие продукт, который соответствует стратегическим направлениям развития государства. Прямые методы включают финансирование из госбюджета и созданных специально для этих целей организаций, косвенные – налоговые льготы, предоставление выбора способа начисления амортизации и т.д. Например, в Великобритании наука, инновации и промышленность финансируются министерствами в рамках программы LINK. Каждый департамент имеет часть государственного бюджета, предварительного распределенного, для финансирования определенного направления науки или проекта. В Германии производят финансирование технологических проектов из федерального бюджета через Министерство образования, науки, исследований и технологии (BMBF). Нидерланды осуществляют финансовую поддержку приоритетных направлений науки, энергетики и техники через Министерство

экономики с помощью агентства «NL Agency», подчиняющегося данному ведомству [24].

За рубежом ситуация с финансированием банками крупномасштабных проектов обстоит следующим образом. В основном кредитованием таких проектов занимаются инвестиционные банки, которые в основном привлекают ресурсы путем выпуска акций и размещения долговых ценных бумаг. При этом такие банки имеют в своей структуре классическую систему кредитования, инвестиционную специализацию и работу в качестве брокеров. Пример тому – Инвестиционный банк в США, который работает в направлении консалтинга крупным промышленным компаниям при выпуске ими акций и долговых ценных бумаг, услуги андеррайтинга с обязательствами выкупа акций, не размещенных по подписке. В Европе (в частности в Великобритании и ФРГ) существует некая форма синтезированного банка, который, наряду с розничными услугами, предоставляют кредитные вспомоществования крупным клиентам. В Соединенном королевстве это такие банки как «Rotshilds & sons», «Barrings Brothers», «Lazard Brothers». В ФРГ «Commerzbank», «Deutsche Bank», «Dresdner Bank». Также банки объединяются в специализированные ассоциации. В Японии кредитование промышленности и инноваций осуществляют как специализированные, так и государственные банки. К государственным относится Japan Development Bank, который кредитует субъектов промышленности по льготным ставкам. Разрыв в прибыли от сниженной ставки возмещается из государственного бюджета Японии. Также кредитованием такого рода проектов занимаются частные банки (Industrial Bank of Japan, Long Term Credit Bank, Nippon Credit Bank) [25].

Как заявил Президент «Мы должны объединить все силы на благо Родины!» [1]. Все силы заключены не только в гражданах страны и крупных предприятиях, но и, соответственно, в банковской системе. Банки должны приложить все усилия для достижения самых высоких результатов в трансформации экономической системы Казахстана. Своевременно снабжая экономику деньгами, и, прежде всего развитие бизнеса и работы вышеназванных производств.

Процесс кризиса сказался на всей экономике страны. Многие базовые отрасли подсчитывают убытки. Для вывода предприятий из стагнации надлежит обеспечить несколько условий, важнейшим из которых должна стать доступность финансовых ресурсов.

Особо следует отметить значение ценных бумаг в обеспечении свободного перелива капитала в перспективные отрасли. Перелив реального капитала в отрасли с повышенной нормой прибыли и дивидендов приводит к росту конкуренции и снижению прибыли, оказывая понижающее воздействие на курс акций уже в этих отраслях.

В результате такой миграции свободного капитала формируется эффективная и рациональная структура экономики, что необходимо для обеспечения рыночного равновесия. Несмотря на отмеченные преимущества акционерного капитала, в казахстанской экономике рынок корпоративных

акций не достаточно выполняет свою роль и остается в тени национальной экономики.

В связи с возрастающей потребностью в концентрированном, гибком и мобильном финансовом капитале, обращающемся в форме корпоративных ценных бумаг, растет значимость управления его движением, контроля за его оборотом, целевым использованием.

Таким образом, можно сделать вывод о значимости коммерческих банков как основных субъектов аккумуляции финансовых средств в условиях происходящей модернизации экономики. Только планомерная работа банка по финансированию инновационных проектов будет эффективно сказываться на результатах деятельности как самого банка, так и всего экономического режима страны в целом.

1.2 Особенности коммерческого банка как объекта управления

В работах современных отечественных и зарубежных авторов понятие и проблема рассмотрения банка второго уровня как объекта управления рассмотрены недостаточно пространно.

Управление представляется как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Система (от др.-греч. *συστήμα* — целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство [26].

Как пишет Королев Д.М., система управления представляет собой совокупность объекта управления - коммерческого банка и субъекта управления - управленческого аппарата [27].

Управленческий аппарат включает сотрудников банка, которые формируют цели, разрабатывают планы, вырабатывают требования по выполнению задач, а также контролирует их выполнение.

Объект управления, в свою очередь, ставит перед собой задачи по осуществлению планомерного исполнения тех направлений, выполнение тех планов, которые установил аппарат управления. Объект управления в банке - это, как правило, деятельность отдельно взятого подразделения или сотрудника, какая-либо банковская операция, возможно, состоящая из последовательного алгоритма действий [28].

Американский ученый Питер С. Роуз определяет банк как компанию, которая предоставляет финансовые услуги, осуществляет профессиональное управление денежными средствами населения, а также выполняет другие многочисленные операции [29].

То есть основной упор делается на том, что банк предоставляет услуги и совершает операции с капиталами, следовательно, система управления банком сводится к ассортиментному управлению финансовых услуг.

Е. В. Иода, И. Р. Унанян говорят о системе управления банком как о банковском менеджменте, который основан на применении определенных

методов, форм и средств управления деятельностью коммерческого банка. А также отмечают, что этот процесс основан на воздействии субъекта управления на объект [30].

"Российская банковская энциклопедия" под редакцией О.И. Лаврушина дает такое определение коммерческого банка: "Коммерческий банк - кредитное учреждение, осуществляющее универсальные банковские операции для предприятий всех отраслей главным образом за счет денежных капиталов и сбережений, привлеченных в виде вкладов" [31].

Таким образом, Лаврушин О.И. придерживается мнения о том, что банковские операции являются основным объектом управления в банковской деятельности, а сам банковский менеджмент сводится к управлению финансами и персоналом.

Казахстанские авторы, в частности Касенова Г.Е. определяют банк как кредитно-финансовую организацию, которая сосредотачивает временно свободные денежные средства, предоставляет их во временное пользование в виде кредитов, осуществляет посредничество во взаимных платежах и расчетах между предприятиями, учреждениями и отдельными лицами, регулирует денежное обращение в стране, включая выпуск новых денег [32].

В казахстанском законодательстве банк определяется как: «... юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией, которое в соответствии с настоящим Законом правомочно осуществлять банковскую деятельность» [33].

То есть система управления банком сводится к понятию управление операциями банка и его услугами.

Природу банков, как особого финансового института, определяют как минимум три группы традиционных банковских операций, которые только они могут проводить для своих клиентов в совокупности: открытие и ведение банковских счетов; привлечение денег в качестве вкладов (депозиты), размещение привлеченных и собственных средств на условиях возвратности, платности, срочности (выдача кредитов) [34].

Следуя методическому подходу к раскрытию содержания понятия «менеджмент» применительно к абстрактной фирме - хозяйствующему субъекту рыночной экономики, раскрыем содержание понятия «банковский менеджмент».

В таблице 2 понятие "банковский менеджмент" раскрывается в двух измерениях: во-первых, с точки зрения описания атрибутов объекта управления (по которым различаются аспекты управления банком - виды менеджмента); во-вторых, с точки зрения описания базовых атрибутов органа управления банком.

Таблица 2 - Классификация и определения атрибутов понятия "банковский менеджмент"

Аспекты	Атрибуты	Атрибуты органа управления		
		Цель	Задачи	Функции
1	2	3	4	5
Системный (комплексный)	Банк как бизнес-система (хозяйствующий субъект рыночной экономики)	Максимизация собственности и/или прибыли собственников банка.	Достижение цели деятельности банка при условии сохранения стабильности и устойчивости его развития	Системное комплексирование планов развития банка по всем сферам и аспектам деятельности и обеспечение их выполнения наилучшим из возможных способов.
Финансовый	финансы банка (совокупность всех денежных средств, находящихся в распоряжении банка, а также система их формирования, распределения и использования).	Целесообразное и оптимальное использование финансовых ресурсов банка.	Максимизация прибыли банка при предусматриваемом уровне финансового риска или обеспечение минимизации уровня финансового риска при предусматриваемом уровне прибыли.	Разработка альтернативных финансовых планов развития банка и обеспечение выполнения утвержденных планов. Обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов.
Производственный	бизнес-процессы банка (процессы, выходом которых является банковская услуга)	Целесообразное и оптимальное использование производственных ресурсов банка.	Расширение ассортимента услуг, повышение качества и минимизация затрат на обслуживание клиентов; повышение производительности труда сотрудников.	Разработка бизнес-планов развития продуктовой и клиентской баз банка и обеспечение выполнения утвержденных планов

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Организационно-распорядительный	документоборот и исполнительская дисциплина банка	Целесообразное и оптимальное использование интеллектуального потенциала руководителей и органов управления банка.	Организация рационального документооборота и системы контроля и повышения уровня исполнительской дисциплины.	Обеспечение деятельности центральных органов управления банка, доведение управляющих воздействий до адресатов и контроль их исполнения, ведение архива документов.
Функционально технологический	Формы и способы организации и информатизации труда	Целесообразное и оптимальное использование трудовых и информационных ресурсов банка.	Оптимизация административной структуры подразделений и штатного расписания сотрудников банка.	Разработка рациональных функционального регламента и технологического информационного уклада и обеспечение их реализации в бизнес-процессах банка.
Кадровый	Персонал банка	Целесообразное и оптимальное использование кадровых ресурсов банка	Разработка системы перманентного роста производительности и качества труда при разумных рыночных фондах оплаты труда.	Формирование и обновление персонала; права и обязанности, режим и оплата труда сотрудников.
Маркетинговый	Сбыт банковских продуктов	Расширение сбыта банковских продуктов.	Активное воздействие на потребительский спрос	Изучение рынка потребителей, разработка системы стимулирования сбыта, реклама

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Хозяйственн ый	Средства труда и предметы быта персонала банка	Целесообразное и оптимальное использование средств банка, выделяемых на различные виды обеспечения ее деятельности.	Рациональное использование средств труда и минимизация затрат при заданном уровне качества обслу- живания сотрудников банка.	Материально- техническое и прочие виды обеспечения (транспорт, связь, безопас- ность, оборудование рабочих мест и т.д.).
Примечание – Источник [35]				

Таким образом, мы видим, что большинство исследователей сводится к тому, что банк это структура, включающая субъект и объект управления. В процессе управления субъект, применяя определенные методы, действует на объект (один или несколько) и таким образом складывается система управления. Однако нужно добиться результата, чтоб управленческие звенья банка были взаимосвязанными с регламентированным процессом управления, с учетом внутренних интересов и потребностей каждого элемента системы. Четко продуманная взаимосвязь этих элементов есть основное требование современного менеджмента в банке. А взаимосвязь строится на личных связях и интересах. Несоблюдение этого принципа в конечном итоге приведет к дисбалансу между отдельными органами управления, их борьбе между собою и как следствие нервной атмосфере, которая рано или поздно окажет деструктивное влияние на работу банка в целом.

Каждый отдельно взятый банк представляет собой систему взаимосвязанных (интерферентных) элементов, таких как организационная структура, функции и направления деятельности, информационные технологии и персонал, процессы работы, протекающие в банке. Управленческая система представляет собой организационную взаимосвязывающую структуру. Однако идеальной картины пока не представлено, у некоторых казахстанских банков данная система не всегда работает, следовательно, ставится вопрос об эффективности работы банка.

В условиях модернизации экономики необходим более детальный подход к данному понятию, т.к. экономическая модернизация предполагает и социальную модернизацию общества. Поэтому рассмотрение субъекта и объекта управления банком должно быть рассмотрено с разных сторон, а также важно исследовать внутреннюю природу каждого из них.

По нашему мнению, система управления банком - это синергичное взаимодействие интерферентных управляющих и управляемых элементов, направленное на достижение общей цели при одновременном удовлетворении собственных потребностей и интересов.

Грамотное управление именно интересами взаимосвязанных и взаимовлияющих друг на друга элементов, направление этих интересов в нужное русло или удовлетворение в максимально возможном объеме и есть главная цель менеджмента. То есть та энергия, которая тратится, скажем, персоналом, на удовлетворение своих потребностей в процессе работы банка, должна быть перенаправлена на пользу самому КБ, а интересы должны вытекать из интересов банка и служить им. Удовлетворяя свои потребности, они достигают цели банка и наоборот, при движении к целям КБ удовлетворяются собственные внутренние интересы управленческих элементов.

Схематически система управления банком представлена на рисунке 4.

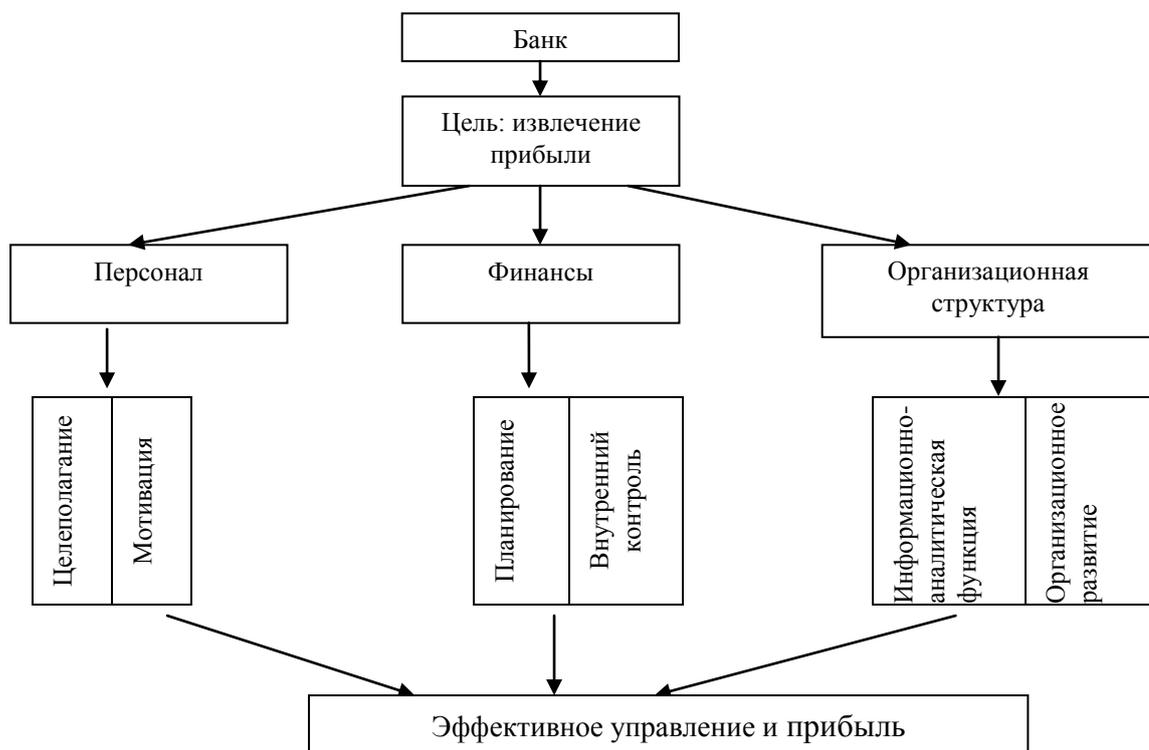


Рисунок 4 – Система управления банком

Примечание – Составлено автором на основе источника [35]

В понятие элементы управления важно включить не только операции, совершаемые банком, но и механизм организации управления банком, работников банка, организационную структуру, стратегию и тактику банка, что отразится на его работе в рамках экономической модернизации казахстанской экономики.

При этом можно выделить следующие объекты и подсистемы управления коммерческого банка (виды менеджмента) (рисунок 5.) [36].



Рисунок 5 - Объекты системы управления в банке

Примечание – Составлено автором по данным источника [37]

Из рисунка 5 видно, что, рассматривая банк как объект управления, мы должны рассмотреть 13 его основных составляющих.

Основополагающее значение среди данных элементов отводится стратегии банка как концептуальной составляющей всей его деятельности. В стратегии определяются цели и задачи банка, пути достижения намеченных направлений работы и развития от существующего до выбранного целевого состояния. В условиях модернизируемой экономики выбранная стратегия должна быть ориентирована на новый рынок, будущие продукты, возможные новые риски,

возникающие на всех уровнях деятельности банка, новую организационную структуру. То есть стратегия будет представлять основу всей системы управления банком, являясь детальным и всесторонним комплексным планом, обеспечивающим осуществление миссии и достижения целей банка.

Стратегия чаще всего разрабатывается и утверждается высшим руководством банка, однако, это не совсем верный подход. Реализация стратегии предусматривает участие в этом процессе всех уровней работы банка, соответственно основы ее должны формироваться и оговариваться на всех уровнях управления. Кроме того, стратегические ориентиры должны быть подтверждены и обоснованы аналитическими данными, особенно этот тезис приобретает актуальность в условиях систематической модернизации экономики, когда важно знать не только своих конкурентов, но и своих союзников в достижении поставленных государством целей.

Стратегический план предусматривает долгосрочную программу развития, поэтому он должен оставаться целостным и в то же время быть достаточно гибким, т.к. условия работы банка и его ориентирования на рынке могут измениться в условиях модернизируемой экономики. Выбор стратегии также определяет политику в области найма и организации работы персонала. Банк, следуя выбранной стратегии, начинает привлекать работников определенного типа, распоряжаться своими и привлекаемыми финансовыми ресурсами в выбранном направлении. В условиях модернизации экономики важно определить стратегию развития банка как ориентированную на цели модернизации, финансирования наукоемких и инновационных проектов, отдавать предпочтение кредитованию не только малого и среднего, но и крупного бизнеса, поощрять молодых ученых и работников сферы материального производства.

Структура стратегического управления характеризуется следующими элементами, представленными на рисунке 6.

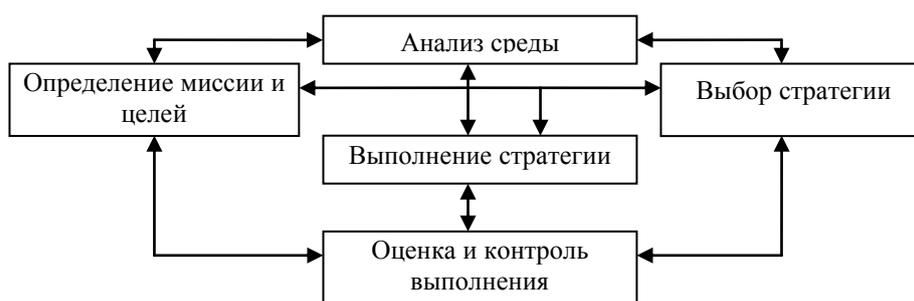


Рисунок 6 - Структура стратегического управления

Примечание – Источник [36, с.18]

Необходимость концентрации усилий и глубокой специализации может быть представлена следующим образом: важно повысить уровень взаимодействия с клиентами. В условиях модернизации клиентами банка становятся крупные промышленные, перерабатывающие и строительные

компании, требующие финансирования своих проектов. В этих условиях банку важно делать ставку на масштабность проектов по финансированию, своевременно подготовить специалистов, аналитиков, которые могли бы заниматься оценкой рисков каждого вложения, а для этого они должны быть достаточно компетентны не только в сфере финансовых отношений, но и в производственном плане.

В рамках этого принципа возможно сконцентрировать усилия банка на определенных клиентских каналах – группах клиентов с одинаковыми запросами или отраслями деятельности.

Чаще всего банки работают по системе традиционного маркетинга с ориентацией на продажу конкретной финансовой услуги. Однако, есть еще такое понятие как канальный маркетинг, который предполагает изучение информационного окружения выбранных предпочтительных клиентских каналов. Он подразумевает снабжение потенциальных клиентов сведениями о банке, о его стратегии и готовности финансировать запланированные проекты, вне зависимости от величины проекта. Это создает банку ореол крупномасштабности и финансовой мощи.

Другая сторона этого вопроса ориентирована на осознание банком потребностей крупного клиента. Здесь речь идет об ориентации не столько на потребности финансового подразделения, сколько на производственно-материальные подразделения – отдел продаж, закупок, логистики. Такой подход продиктован тем, что необходимо контролировать не только финансовые риски, но и обратить внимание на специфические проблемы производства и строительства. То есть банк будет выстраивать стратегию ценообразования, ориентируясь не только на общерыночную ситуацию на рынке банковских услуг и конкуренцию в том или ином виде кредитования, а учитывать реальные потребности клиентов с учетом цен на кредиты лишь тех банков, с которыми совпадает выбор клиентских каналов [37]. Возвращаясь к вопросу модернизации можно предположить, что не только отдельно взятые фирмы и предприятия столкнутся с рядом новых для себя проблем и потребностей, но также и государственные структуры, возможно, прибегнут к помощи банков.

Отсюда вытекает второй элемент стратегии банка – разработка новых финансовых продуктов и маркетинговых мероприятий по их продвижению.

Как уже было сказано, важно помнить о конкурентах, поэтому необходимо «знать в лицо» банки, которые работают с теми же клиентскими каналами. Крупномасштабность проектов диктует финансовым поводом институтам задуматься о введении новых продуктов. Возможно заключение договора с крупной лизинговой фирмой или освоение банком этой ниши рынка самостоятельно или внедрение системы финансового консультирования предприятия, помощь в выборе программы кредитования и содействие предприятию при возникновении трудностей с уплатой кредита.

В модернизируемой экономике банки должны обладать достаточно крупными суммами денег, чтоб полноценно финансировать тот или иной

проект. Для этого важно не потерять клиентов-инвесторов, привлекая их выгодными процентными ставками, всевозможными скидками, розыгрышами подарков, льготами и скидками и т.д. Часто происходит ситуация, когда банки теряют отношения с клиентами, доверившими банку управление своей финансовой деятельностью. Это происходит по той причине, что в банке отсутствует централизованная система учета взаимоотношений с клиентами, то есть банк не способен упорядочить своих клиентов, стимулировать их и т.д.

Из этих положений следует третий принцип разработки стратегии – направить всю работу банка на удержание постоянных клиентов банка путем предоставления им всяческих привилегий и предугадывания их будущих потребностей.

Современные банки в свою организационную структуру строят по функциональному принципу, то есть каждое подразделение занимается вверенной ему частью работы. При этом каждое подразделение работает с отдельно взятым клиентом в меру его потребностей и объема нужных ему услуг. К примеру, клиент может быть крупным вкладчиком, и депозитный отдел будет относиться к нему как к vip-клиенту, в то время как другое подразделение того же банка будет рассматривать этого же клиента как рядового. В результате такой ситуации общее качество обслуживания клиента снижается и такое клиент может покинуть банк. Есть и другая сторона отношений с клиентами, которую необходимо регулировать. Клиенту может быть некомфортно или неудобно контактировать с разными менеджерами банка по разным вопросам. Гораздо удобнее было бы конкретной компании или отдельному клиенту общаться с одним представителем банка, который будет в состоянии дать необходимые консультации по разным сферам обслуживания клиента. Как уже говорилось выше, в условиях модернизации для банков будут сформированы клиентские каналы, и отдельно взятый менеджер мог бы контролировать и корректировать работу банка с каждой группой однородных клиентов, с каждой компанией и заниматься работой только с ней. То есть необходимо создание своеобразного института персональных или корпоративных менеджеров [38].

Отсюда вытекает следующее положение стратегии банка – система персонального или корпоративного менеджмента для отрасли в целом, клиентской аудитории, скомпонованной по определенному признаку или для отдельно взятого клиента банка.

Действительно важно помнить, что основным фактором сферы нематериального производства является персонал и информация. Прописная истина работы с персоналом гласит, что сотрудники, независимо от уровня своего нахождения в банке, должны быть заинтересованы в том, чтобы эффективно выполнять свою работу на благо банка в целом. Кроме того, банк должен быть заинтересован в том, чтоб сохранять ценные кадры, т.к. с уходом сотрудника банк может покинуть часть клиентов. А на поиск нового сотрудника уходит существенная часть времени и денежных средств.

Пятая составная при формировании стратегии банка – гарантия сотруднику справедливой оценки его вклада в результаты банка, следовательно, материальное вознаграждение и карьерный рост.

В условиях модернизации экономики, когда все большее внимание уделяется понятию инвестиций, важно позиционировать банк как инвестиционный институт, акцентируя внимание государства и ведущих предприятий на возможности финансирования задуманных мероприятий. Если банк считает для себя приоритетным направлением то, что он будет финансировать модернизационные процессы в экономике, то со временем он наладит у себя четко выработанные технологии финансирования проектов, вследствие чего снизятся издержки и повысится возможность установления для крупных клиентов выгодные тарифы.

Приемлемые для обеих сторон тарифы - это хороший стимул для предприятия наладить долгосрочные отношения с клиентом. Если банк ставит перед собой задачу финансирования инновационного проекта, то такая его продуктовая специализация может быть дополнена выгодными условиями как для конкретно взятого предприятия, так и для всей клиентской линии, работающей в данном направлении. Следовательно, вклад такого банка в развитие одного из приоритетных секторов экономики значительно возрастает.

Следующее требование стратегии банка гласит, что необходимо повысить мотивацию клиентов путем предоставления одной, выбранной банком услуги, по выгодным условиям. Необходимо отметить, что общение между банком и клиентом в условиях модернизации экономики должно носить партнерский характер. То есть отношения должны строиться не «сверху в низ», а на равных. В этом случае банк не должен иметь преимущества перед клиентом и диктовать свои условия. Отношения здесь становятся партнерскими, что обуславливает их долговечность, что немаловажно для банка, т.к. потеря клиента – прямая угроза бизнесу и развитию не только банка, но и целям модернизации.

Чтоб реализовать данный принцип важно выбирать клиентов, исходя из возможности сопоставить его по масштабам бизнеса с самим банком. То есть если клиент довольно крупный и его проект требует больших финансовых вложений, то банк не должен уступать в масштабах такому клиенту. Только тогда отношения будут иметь партнерский характер.

Любой банк при начале своей работы планирует успешно развиваться и устанавливает масштабы своей деятельности. В рамках модернизируемой экономики необходимо делать упор на системообразующие банки, такие как «БТА», «Казкоммерцбанк», «БанкЦентрКредит». Масштабы банка важны как для персонала, так и для клиентов банка, т.к. это играет мотивирующую роль для сотрудников и является показателем надежности банка и еще одним критерием при налаживании партнерских отношений.

Отсюда формируется восьмое положение стратегии – установление масштабности бизнеса для повышения рейтинговой оценки надежности и устойчивости, улучшения репутации банка.

В условиях модернизации конкурентные преимущества будут у того банка, который сможет выработать соответствующую стратегию и развивать в первую очередь те области деятельности, которые будут актуальны в сложившихся условиях. При этом важно помнить, что условия внешней среды могут изменяться, не стоит забывать и об иностранных конкурентах. Поэтому большая роль будет отведена способности банка менять стратегию в ответ на изменения и обновлять структуру.

Важно заметить, что любой сотрудник банка должен быть не просто знаком со стратегией, но и ссылаться на нее при выполнении своей работы. Каждый работник банка должен руководствоваться стратегией при принятии решений, при выполнении обязанностей, при возникновении спорных ситуаций. Стратегия должна быть понятна всем без исключения сотрудникам, отвечать на вопрос каким образом она касается деятельности всех подразделений банка.

В условиях модернизации экономики, когда ставится задача укрепить позиции банка на рынке, стратегия должна служить одним из инструментов корпоративного управления. Если банк построил свою стратегию таким образом, что она понятна владельцам, членам правления и клиентам, и при этом четко придерживается ее, то несомненно этот факт станет основополагающим при выборе финансирующего бизнес партнера.

Перейдем к рассмотрению системы стратегического управления.

Банковскую стратегию можно определить как совокупность действий, нацеленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества банка.

Совокупность действий включает принятие следующих решений:

- выбора стратегической позиции;
- выявления одного или нескольких источников конкурентного преимущества;
- разработки концепции бизнеса;
- создания систем взаимодействия с потребителем [39].

Стратегическое планирование должно включать в себя выработку стратегической концепции и разработку стратегии. Последняя включает в себя:

- а) разработка элементов стратегического планирования (цели, показатели, проекты, бюджеты и др.);
- б) разработка стратегических планов и задач;
- в) разработка системы сбалансированных показателей (BSC);
 - распределение показателей по бизнес-процессам;
 - бизнес-планирование и стратегическое бюджетирование [40].

Когда банк приступает к реализации стратегического плана, руководство должно учитывать мотивацию персонала по реализации стратегических задач, корректность управления проектами и бизнес-процессами при реализации стратегических целей, полноту и правильность привлечения необходимых ресурсов, управление принятием управленческих решений и оперативность реализацией задач на всех уровнях управления. При этом важно не упускать

контролирующие и регулирующие мероприятия, направленные на изменение параметров действий при изменяющихся условиях.

Реализацией все вышеперечисленных мероприятий занимаются следующие структурные звенья организационной структуры:

- Правление и собственники банка.
- Подразделение стратегического планирования.
- Планово-экономическое подразделение.
- Подразделение организационно-корпоративного развития.
- Проектный офис.
- Стратегический комитет.

Обоснование выбора концепции стратегического планирования.

В концепции стратегического управления, разработанной несколько десятков лет тому назад исходя из постулатов, отражающих закономерности периода «устойчивого роста экономики», стратегия понималась главным образом, как план, детальная программа действий, основанная на выборе одной из известных «типовых» стратегий.

Однако в сегодняшних условиях такой подход требует обработки огромного массива информации – причём без гарантии успеха. В настоящее время набор процедур стратегического планирования, разработанный несколько десятилетий назад, очень часто не приносит ожидаемых результатов. Поэтому в современной экономической науке нет единства мнений относительно методологии стратегического планирования.

В подтверждение этого приведём несколько высказываний авторитетных западных авторов:

-«наблюдается неудовлетворённость статическими и равновесными аналитическими схемами, предложенными экономической теорией отраслевой организации, которая доминировала в большей части работ по бизнес-стратегиям» (Грант 1991) [41];

-«опыт последних десятилетий показал, что до трех четвертей усилий, направлявшихся на стратегическое планирование, оказывались полностью безуспешными, в течение последних двадцати лет самые преуспевающие фирмы США не обладали ни одним из «типовых» конкурентных преимуществ» (Камерон, Куинн 1991; цит. по) [42];

-«стратегическое планирование утрачивает своё значение в динамичной среде, где ключевыми условиями выживания являются гибкость и умение быстро реагировать на моментально возникающие и так же быстро исчезающие возможности» (Минтцберг, Куинн 1998) [43];

- было предложено множество самых разных подходов к пониманию стратегии, была даже разработана их типология: Г. Минцберг с соавт. посвятил её рассмотрению целую книгу, выделив десять различных «научных школ стратегий»[44].

Определение стратегии М. Портера звучит так:

«Стратегия

-поиск и разработка индивидуального, неповторимого способа конкурентной борьбы;

-выработка особенного вида ценности (товара), а не попытка производить тот же самый вид ценности (товара) просто лучше;

- бесконечный процесс» [45].

Исходя из вышеизложенных мнений, заключаем, что выбор стратегии – это выбор одного направления из бесчисленного множества возможных вариантов («стратегических альтернатив»). Выбор этот надо сделать обязательно; конечно, для облегчения выбора можно разработать некую классификацию возможных «типовых стратегий». Однако на практике возможно не придерживаться какого-то одного типа стратегии.

Потому что стратегия – это действия предприятия по достижению определенных результатов, направленных на совершенствование работы банка. Преимущество и отличительная особенность стратегии заключается в том, что это уникальная программа, выработанная специально для данного банка, с учетом анализа тех внутренних и внешних условий и возможностей, присущих только данному банку.

Информационной базой стратегического управления в условиях модернизации экономики должен быть не анализ прошлого опыта, т.к. тенденции рынка и ситуация может меняться, (а также модернизация – это путь в новую экономику), а прогноз будущего: оценка рисков при создании и продвижении различных вариантов нового продукта, основанная на анализе его специфических свойств.

В условиях модернизации выбор стратегии банка должен быть основан на выработке уникального продукта или нового подхода к менеджменту в системе управления банком.

Следующим объектом системы управления в банке является бизнес-процесс и система управления им. Ее целью является обеспечить банк актуальными моделями бизнес-процессов и налаживание их стабильной и эффективной работы. Бизнес-модели включают модель (дерево) бизнес-процессов, матрица (сеть) бизнес-процессов, модель окружения бизнес-процесса, модель бизнес-процесса (технологическая карта). Данные строятся на основе Положений о процессной системе управления и о пути движения нормативных документов, а также оглашения по бизнес-моделированию и регламентации бизнес-процессов.

Четкая регламентированность бизнес-процессов сегодня является одним из ключевых факторов успеха банка [46].

Описание бизнес-процессов включает:

— проведение интервью и сбор информации;

— анализ нормативной документации банка;

— разработка моделей и регламентов бизнес-процессов;

— согласование, утверждение и публикация регламентов бизнес-процессов.

Структурные звенья системы бизнес-процессов представлены на рисунке 7.

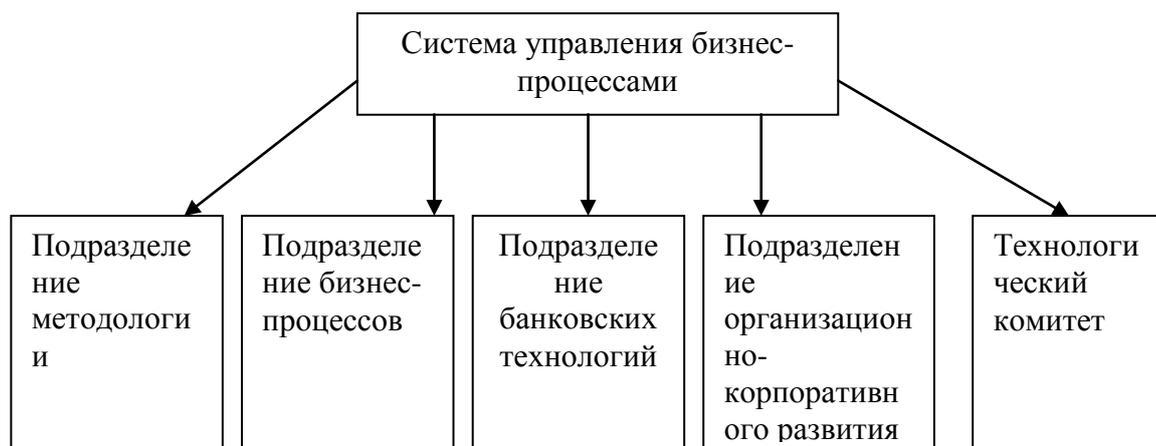


Рисунок 7 - Структурные звенья системы управления бизнес-процессами

Примечание – Составлено на основе источника [46]

В сущности, эта система направлена на рассмотрение и анализ эффективности управления процессами в банке, внесение коррективов по управлению бизнес-процессами, организация и руководство выполнением намеченных целей и задач, создание групп, выполняющих нормативные предписания, разработка планов и реализация их, а также работы по оптимизации бизнес-моделей и процессов.

Процессный подход в менеджменте на сегодняшний день представляется одним из наиболее эффективных технологий современной науки управления. Его преимущества заключаются в том, что с его помощью можно повысить показатели деятельности банка, увеличить его конкурентные преимущества, снизить издержки. Главная роль при таком подходе отдается бизнес-процессам и механизмам, существующим в банке и позволяющим достигать поставленных целей.

Важно заметить, что бизнес-процесс должен быть актуализирован, поэтому необходимо создание административной базы бизнес-процессов и программного продукта бизнес-моделирования, взаимодействие данной системы с прочими системами управления в банке, оценка соответствия бизнес-процессов стратегическим целям, планам, задачам и проектам развития банка, разработка бизнес-моделей, необходимых для описания бизнес-процессов, обучение и консультирование по процессному управлению сотрудников банка [47].

Маркетинг в современном коммерческом банке основывается на концепции клиентоориентированности. Однако повышение качества банковских услуг совсем не обязательно автоматически означает использование клиентоориентированного подхода к организации взаимоотношений банка со своими клиентами.

В комплекс маркетинга входят банковский продукт, цена, методы распространения и продвижения банковского продукта, то есть все возможные инструменты, которые оказывают влияние на спрос банковской продукции. Все эти возможные инструменты традиционно делятся на 4 группы, так называемые «четыре P: product, price, place, promotion» [48].

Маркетинг напрямую связан со стратегией банка, он помогает в разработке стратегических направлений банка и наоборот, стратегия основывается на маркетинге [49]. Важно, чтобы отдел маркетинга считался с мнением других подразделений банка и сотрудничал с ними при принятии важных решений, которые обеспечивают достижение общих стратегических целей банка.

Структура маркетингового комплекса представлена на рисунке 8.

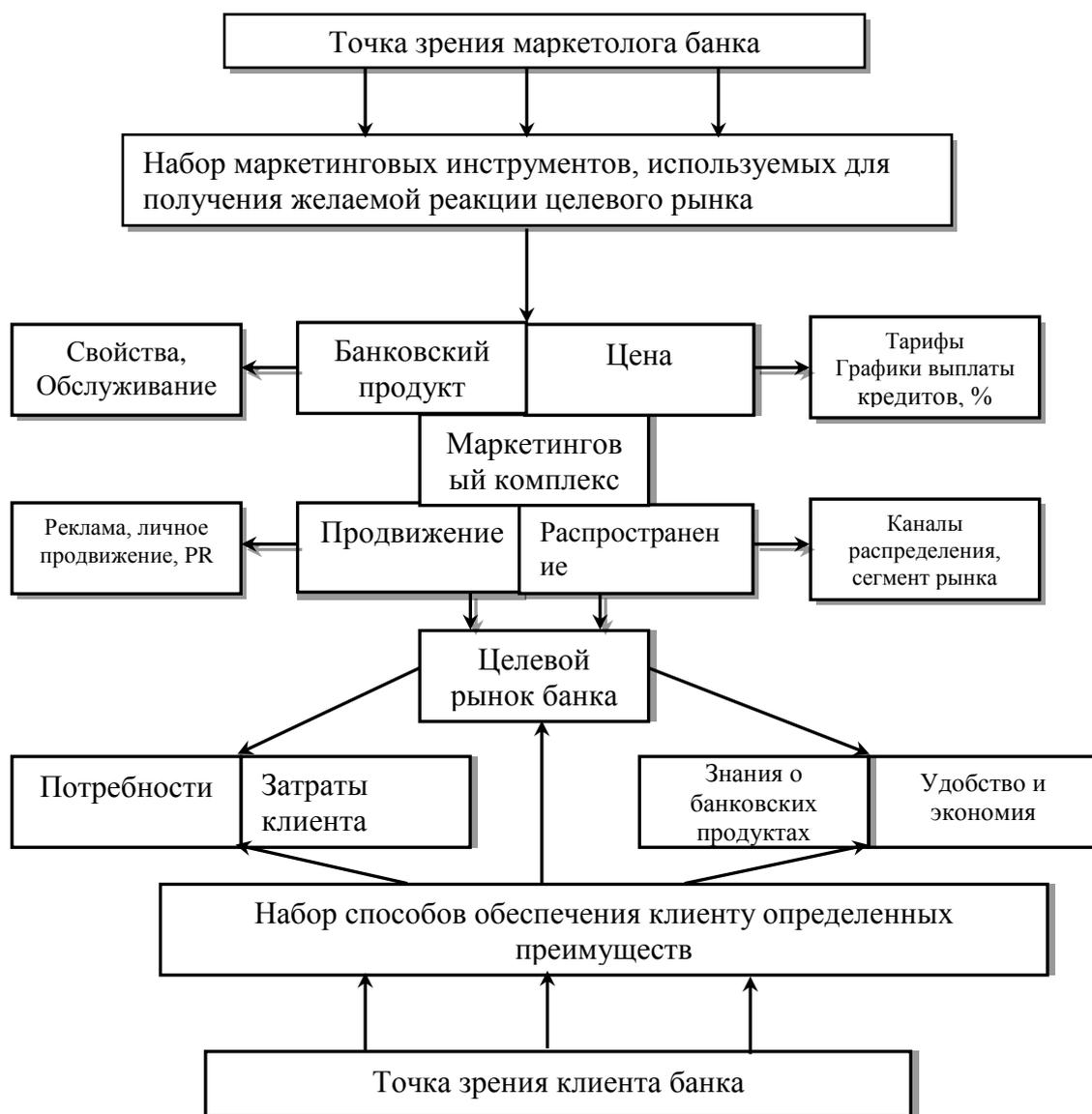


Рисунок 8 – Структура маркетингового комплекса банка

Примечание – Составлено на основе источника [50]

Таким образом, маркетинговый комплекс – это набор конкретных приемов, которые позволяют разместить банковский продукт на целевом рынке. В

условиях модернизации необходим более тщательный подход к этому объекту управления в банке. Необходимо учитывать, что «четыре Р» отображают позицию банка о способах воздействия на клиентов. С позиции же клиентов, любое мероприятие, связанное с маркетингом, разрабатывается для того, чтобы обеспечить клиенту определенные преимущества.

Маркетинговая среда банка - совокупность действующих за пределами и внутри банка субъектов и сил, которые влияют на развитие и поддержание службами маркетинга выгодных взаимоотношений с целевыми рынками банка. Маркетинговая среда содержит как возможности, так и угрозы для деятельности банка [50, с.40].

Маркетологи должны постоянно отслеживать изменения внешней среды банка, прогнозировать тенденции и изыскивать благоприятные возможности для банка.

Отметим также, что не всегда маркетологи могут влиять на внешнюю среду банка. Чаще всего им приходится просто наблюдать за внешними изменениями и своевременно принимать меры по реагированию. В модернизационной экономике маркетологи банка должны своевременно реагировать на изменение внешней среды, политических установок государства и поведения конкурентов, то есть занять активную позицию. Активная позиция может проявляться в установлении связей с правительственными организациями для принятия законов, выгодных банку, в организации работы со СМИ, чтобы получить положительные отзывы о банке и сформировать определенное общественное мнение.

Различают несколько уровней иерархии маркетинговой среды: макросреда - политико-правовая, демографическая, экономическая, социально-культурная, природная, научно-техническая и информационная среды; корпоративная среда - банк, рынки, конкуренты, клиенты, каналы сбыта, контактные аудитории; менеджерская среда - совет директоров, правление, аудиторы, надзорные органы; внутрибанковская среда - службы маркетинга банка (СМБ) и другие подразделения банка; микросреда - среда элементов службы маркетинга банка [50, с. 40].

Главным объектом внимания маркетолога является клиент. Банк выбирает для себя тот сегмент рынка, который являет ему наилучшие возможности для прибыли. Далее разрабатывается комплекс маркетинга, который способствует выведению и продвижению товара на рынок, эффективному его позиционированию и продаже. Для успешного проведения данных мероприятий служба маркетинга проводит маркетинговое исследование, которое включает анализ, планирование, реализацию и контроль [51].

Чтобы реализовать какое-либо направление маркетингового плана, нужно подготовить план маркетинговых мероприятий, провести анализ рынка, оценить возможности и угрозы, проблемы и задачи, стратегии и тактические действия, финансовую сторону вопроса совместно с контролирующими мероприятиями.

В процесс реализации стратегии маркетинговой стратегии содержится три ключевых момента. Во-первых, необходимо наметить программу действий, в которой будут определяться задания и мероприятия, важные при осуществлении плана маркетинга, с обязательным указанием сроков и ответственных. Во-вторых, делать поправку на организационную структуру, т.к. именно она определяет полномочия и обязанности сотрудников маркетинговой службы банка, координирует их действия с другими подразделениями. В-третьих, немаловажную роль играет система принятия решений и поощрений службы маркетинга, которая определяет во взаимодействии планирование, составление финансовых аспектов проекта, поиск и получение информации, систему оплаты труда и поощрений и обучения сотрудников службы.

Качественно составленный план действий, продуманная организационная структура и система принятия решений и поощрений во взаимодействии дадут эффективный результат по итогам реализации маркетингового плана банка.

Понятие «финансы банка» в контексте объекта управления аналогично понятиям «финансы предприятия» и «финансы фирмы». Однако специфика банковской деятельности предполагает определенный круг факторов, существенно отличающих предметную область «финансы банка». Перед нами стоит задача определения системы управления финансами как одного из объектов управления банком и его взаимосвязи с другими объектами менеджмента.

Финансовые средства, проходящие через банк, можно условно разделить на несколько частей. На рисунке 9 представлена примерная схема денежных потоков банка.

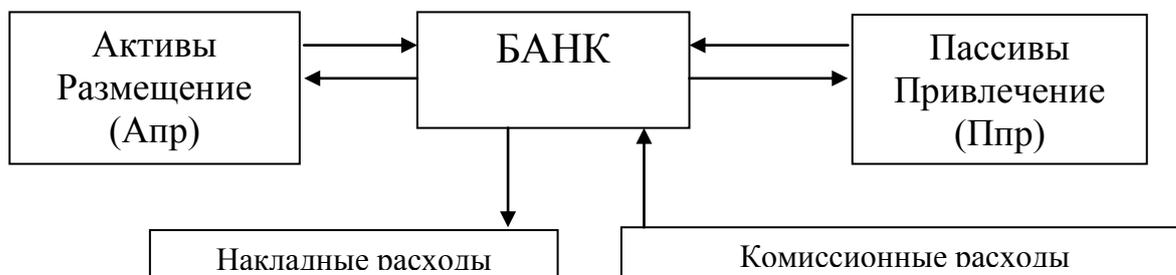


Рисунок 9 – Финансовые средства банка

Примечание – Источник [50]

Прямой выходной поток (Апр) - платежи банка при размещении активов (вложения в основные фонды, перечисления в обязательные резервы, выдача ссуд, покупка ценных бумаг, вложения в лизинг и т.п.).

Обратный входной поток (Аоб) - платежи банку по размещенным активам (продажа основных фондов, погашение ссуд, процентов по ссудам, продажа ценных бумаг, платежи по лизингу и т.п.).

Прямой входной поток (Ппр) - платежи банку при привлечении пассивов (уставные взносы, прием депозитов, поступления на расчетные и текущие счета, продажа собственных акций, векселей, облигаций и т.п.).

Обратный выходной поток (Поб) - платежи банка по привлеченным пассивам (возврат депозитов, выплата процентов, дивидендов, погашение облигаций, снятие средств с текущих и расчетных счетов и т.п.).

Неинвестиционный входной поток (Нд) - доходы за работу по обеспечению финансовой деятельности клиентов (за консультации, операционное и трастовое обслуживание, брокерские услуги и т.п.), не связанные непосредственно с какими-либо активами.

Неинвестиционный выходной поток (Нр) - расходы, связанные с обеспечением деятельности банка (аренда, ремонт, оплата труда, юридических услуг, услуг связи и т.п.).

Холостой поток - платежи, не входящие ни в один из перечисленных выше потоков [50,с.49].

Разница между обратным входным потоком и неинвестиционным входным потоком заключается в том, что последний привлекается из комиссионных вознаграждений, причитающихся банку от посреднических операций с «чужими» денежными средствами, а не от инвестиций и депозитов.

Как уже говорилось выше, в модернизационной экономике главной задачей банка представляется финансирование крупномасштабных и инновационных проектов глобального общеказахстанского и мирового назначения. В связи с этим необходимо отметить, что главенствующую роль в таком случае при формировании финансов банка и их размещении будет отведена Апр, а когда вложения начнут приносить прибыль, то во главу угла встанет Аоб.

Следующий объект системы управления в банке это система управления персоналом и организационной структурой. В задачи этой системы в условиях модернизации входит обеспечить банк квалифицированными кадрами, способными работать на рынке банковских услуг в изменяющихся условиях. Специальное подразделение банка должно осуществлять своевременную работу по регулированию всех вопросов, связанных с персоналом, повышению мотивации персонала, удовлетворенности условиями труда.

В условиях модернизации вопрос управления персоналом приобретает особую актуальность. Чаще всего при управлении банком большее внимание уделяется финансовому менеджменту, тогда как вопросам HR не придается столь большого значения в казахстанской практике. На самом деле, персонал это основной ресурс финансового учреждения, работа которого определяет его успех. Следовательно, необходимо грамотно управлять им, всемерно создавать оптимальные условия для совершенствования его деятельности и в достаточной степени обеспечивать финансовыми ресурсами эту часть работы.

На данном этапе развития банковского сектора все больше возникает вопрос, способен ли банк качественно управлять персоналом, налажена ли в нем четкая система и соответствует ли она требованиям модернизируемой

экономики. Осуществить выработку и применение такой системы можно только используя единую методологию, которая учитывала бы все многообразие факторов, влияющих на работу и управление персоналом. Здесь необходимо применить системный подход, который обеспечит возможность охвата таких важнейших составляющих как подбор и прием персонала, мотивация персонала, целей его работы, личностных целей каждого сотрудника и взаимоувязка их со стратегическими направлениями банка, организация кадровых перемещений, расторжение трудового договора с работником, функции, технологии управления и т.д. В таком случае процесс управления персоналом рассматривается как организационно-функциональная система, основывающаяся на совокупности научных принципов, способах управления и т.д.

Регламенты данной системы:

- Штатное расписание;
- Организационный порядок;
- Положение о корпоративной культуре;
- Положение об оплате труда;
- Положение об обучении и развитии сотрудников [40].

Функциональное назначение системы управления персоналом заключается в проведении различного рода мероприятий в области HR-менеджмента, таких как составление анализа об эффективности труда персонала, разработка поощрений и вознаграждений, расчет трудоемкости бизнес-процессов и оптимального штатного расписания, организация обратной связи с работниками банка, контроль за различными параметрами деятельности персонала, исследование и разрешение конфликтов, разработка и внедрение социальных программ, создание корпоративной культуры и прочие мероприятия по обеспечению условий труда[52].

Рациональная организация деятельности банка требует разработки эффективной системы управления, регулирующей действия учредителей банка, его руководящих органов и специалистов. Одним из важнейших объектов управления является организационная структура банка. Она представляет собой совокупность функциональных подразделений и служб банка, которые выполняют возложенные на них задачи и имеют круг своих прав и обязанностей [30, с.52]. Насколько эффективно и правильно будет построена организационная структура, настолько успешно и слаженно будут работать сотрудники банка, а, следовательно, это отразится и на успешности работы всего банка в целом [53]. Главные критерии, по которым строится организационная структура это экономическая основа и масштабы операций, выполняемых банком. Отсюда вытекает основная цель оргструктуры – управление функционированием банка. Оптимизация и актуализация организационной структуры банка является важной задачей управления банком в модернизируемой экономике.

В учебнике «Банковское дело» под редакцией Балабанова И.Т. приводится оптимальная структура организации деятельности банка (Приложение А) [54].

Организационная структура современного банка формируется, исходя из условий внешней среды, в которой он взаимодействует по установленным правилам с огромным количеством экономических субъектов – клиентами, партнерами, Национальным банком, банками-корреспондентами. Эти субъекты и связаны между собой и с банком, для которого они составляют внешнюю среду, множеством нитей – экономических, информационных, административных, морально-психологических и политических [55].

Внешняя среда определяет банку его внутреннюю структуру, исходя из критериев спроса на банковские услуги и рационализации издержек. В условиях модернизации в нашей стране экономическая ситуация и положение банка на рынке также определяет структуру функциональной организации этого финансового института.

Стратегия современного банка в условиях модернизации состоит в определении целей и средств их достижения, прогнозировании возможных изменений внешней среды и требований нового рынка и своевременной корректировке деятельности.

Если действующая организационная структура управляет банком в соответствии с новыми задачами, то возникает необходимость в изменении существующей организационной структуры. К фундаментальным характеристикам организационной структуры относится департаментализация, или разделение на отделы, которые являются базисом для группировки отдельных должностей в отделы и отделов в организацию в целом [56].

В основу организационной структуры банка входят различные подразделения и службы. Структура построения и взаимодействия этих подразделений должна формироваться на основе следующих факторов:

1. Стратегии развития банка и выбор им ниши рынка, который продиктован требованиями модернизации;
2. Политики развития и управления филиалами банка;
3. Требований к персоналу банка и каждому сотруднику, которые отвечают вопросам профессиональной квалификации работника.

В соответствии с первым фактором, структура управления формируется на основе масштабности финансируемых банком проектов, специфики их работы, стандартами качества обслуживания и финансирования клиента. По второму пункту формируется сеть филиалов и представительств банка по всей стране. Если банк финансирует крупное строительство по всей территории Казахстана, то необходим контроль и своевременное финансирование важных направлений развития проекта. Сеть филиалов должна обеспечить такое финансирование и контроль за расходование средств. Однако в таком случае необходимо создание механизма взаимодействия и адекватной системы контроля путем организации в головном банке службы по работе с филиалами.

Руководство банка реализует принятую стратегию в текущей политике, что регламентируется документально с описанием обязанностей и полномочий должностных лиц, исключая произвольную интерпретацию процедур подготовки, согласования и движения проектов управленческих решений.

Приведенная схема организационной структуры (приложение А) является классическим примером. В каждом банке в зависимости от специфики и масштабы выполняемых банком операций существует своя организационная структура. Если банк занимается финансирование крупномасштабных проектов, то в структуре управления должно быть выделено специальное подразделение по работе с определенным проектом. Описательный механизм такого подразделения будет приведен в 3 главе работы.

Важно, чтоб работа в банке была построена так, что каждое звено структуры и его работа соответствовали генеральной стратегии банка и, в глобальном контексте, целям модернизации экономики.

Немаловажное значение при формировании и управлении организационной структурой придается численности персонала банка. Укрупнение банков дает увеличение численности штата сотрудников, соответственно создаются дополнительные рабочие места, что положительно сказывается на общеэкономической ситуации на рынке труда.

Большое влияние на структуру банка оказывает уровень специализации или универсализации банка [57, с. 21].

В универсальном банке создаются специальные отделы и сектора, отвечающие за работу в каждом конкретном направлении. Финансируя какой-либо проект национального масштаба, банк может создавать у себя обособленный отдел по работе именно с этим объектом, что помогло бы более тщательно скоординировать работу банка и клиента по данному направлению. Однако при этом банк остается универсальным и не превращается в специализированный, продолжая оказывать прочие услуги населению.

Цель любого коммерческого банка – извлечение прибыли, соответственно, политика расходов банка должна быть направлена на минимизацию издержек, дабы увеличить прибыль. Поэтому структура банка должна отвечать требованиям экономии на управленческих расходах. То есть оплата труда должна быть адекватна выполняемому объему работы. Этот принцип зачастую нарушается в отечественных банках в связи с перегибами при формировании политики экономии.

С целью повышения устойчивости кредитной организации и управления ею банк должен стать многопрофильным и широкоуниверсальным. Для этого ему необходимо: а) переориентировать свою организационную структуру на макропотребности клиента и сегментировать их; б) перестроить функциональную организацию собственного банковского бизнеса для управления производственными процессами в банке; в) наладить информационно-аналитическое обеспечение всеобъемлющей базы данных о клиентах [29, с. 49].

Организационная структура банка, ориентирующегося на клиента, может быть перестроена в несколько этапов, которые включают в себя сегментирование рынка банковских операций; ориентацию организационных структур банка на новые сегменты; реализацию баланса интересов между

организационными структурами банка в разработке банковских продуктов и услуг собственными силами; решение вопроса использования чужих продуктов и услуг[29, с. 50].

Банк должен быть целесообразен по структуре к изменениям условий рынка и одновременно его структура должна предусматривать будущее развитие, в согласовании со стратегией развития в перспективе, т.е. в сегодняшней структуре банков должны быть созданы условия для изменения или повышения эффективности структуры отделов, департаментов, служб и т.д.

Изменяемость структуры банка может быть продиктована изменениями текущих задач.

Таким образом, формирование банковского капитала такого уровня может стать перспективным направлением развития казахстанской экономики, главными постулатами которой будут единство интересов организаций банков и предприятий реального сектора экономики.

Однако банки быстро реагируют на изменения состава рынка и постоянно вносят коррективы в свою кредитную политику. В первую очередь это выражается в более консервативном подходе к кредитованию, в частности, проводят более тщательный финансовый анализ клиентов и оценку залога по кредиту. При этом процентные ставки по кредитам для бизнеса продолжают стремиться вверх.

Исходя из данных теоретических выводов, представляется целесообразным содействовать укреплению факторов, детерминирующих развитие финансового капитала, а также следует обратить особое внимание на управление банком второго уровня для достижения наиболее эффективных результатов как для самого банка, так и для экономики страны в целом. Рассмотренные в данном параграфе элементы являются составляющими банка как объекта управления. Между данными элементами происходит постоянный процесс взаимодействия, который организуется при помощи развитой системы документооборота и политики конфиденциальности, способной исключить или минимизировать риски при кредитовании проектов. Таким образом обеспечивается надлежащее качество всей системы управления БВУ при развитой территориальной структуре и информационных технологий.

1.3 Организационные аспекты процесса управления банком

Банковская отрасль представляет собой особый сектор экономики, в котором вырабатываются специфические поведенческие особенности людей, работающих в данной сфере. Банковский менеджмент, основывающийся на научных методах, призван управлять данной сложной системой и вырабатывать новые механизмы, применимые к практике ведения банковского дела.

Специфика работы банка основывается на том, что, как неоднократно упоминалось, данное кредитное учреждение представляет общественный институт, где аккумулируются денежные средства множества кредиторов, доверивших банку свои сбережения. Это налагает на банк особую

ответственность за сохранность этих денег. Поэтому банк работает не только на получение прибыли.

Менеджмент банка должен быть основан на эффективной организации руководства банка в динамично изменяющихся условиях, поэтому он должен быть достаточно устойчивым и при этом гибким, чтобы быть неуязвимым при любых внешних обстоятельствах и потрясениях.

Содержание банковского менеджмента составляют; планирование, анализ, регулирование, контроль [57, с. 5].

Планирование дает возможность увидеть и спрогнозировать будущее положение банка, его цели и задачи, основанные на затратах прибыли и результаты деятельности, масштабы этих показателей и их влияние на будущее развитие. В данный процесс включается формирование долгосрочных и краткосрочных планов и прогнозов, состоящих в условном размещении финансовых ресурсов. Значимость этих составляющих обусловлена тем, что планы позволяют персоналу банка обозначить и улучшить процесс понимания задач, стратегии и тактики их выполнения, исходя из имеющихся условий и ресурсов банка. Одновременно планы являются и своеобразными ограничителями, определяющими рамки, в которых будут работать сотрудники банка. С помощью сводных показателей при планировании взаимоувязываются все стороны работы банка, в особенности большую роль играет система материального стимулирования при выполнении плана.

В результате проведения такого многоуровневого процесса как планирование, в условиях конкуренции на финансовом рынке, определяется направление поиска нового продукта, новых сфер и методов работы банка, формируются общие и локальные перспективы развития, и как итог, разрабатывается общий бизнес-план, основывающийся на планах по отдельным направлениям.

Анализ как проверка соответствия плановых показателей фактически полученным, дает оценку деятельности банка как в целом, так и по отдельным направлениям. Также возможно проводить анализ не только сравнивая план и факт работы данного банка, но и сводить полученные показатели с результатами работы наиболее развитых банков-конкурентов.

В результате анализа выявляются достоинства и недостатки проведенной работы, потери и неиспользованные ресурсы, неудачно принятые решения и, наоборот, прогрессивные тенденции роста и прибыли.

Аналитическая работа банка проводится по следующим направлениям:

1) Проведение оценки изменения количественных показателей работы банка, а именно активов, привлеченных депозитов, собственного капитала, кредитов, прибыли. При проведении данного раздела анализа данные сопоставляются с аналогичными показателями других банков, таким образом определяется рейтинг. Это помогает в определении стратегии с определением проблемных сторон работы банка.

2) Анализ ресурсной базы, то есть определение объема и структуры потенциальных источников финансирования банка, а также основных

тенденций ее развития. Данный вариант анализа основан на расчете структурных показателей и классификации отдельных статей ресурсов банка и применяется при выработке депозитной политики банка.

3) Диагностика состояния активов банка проводится на основе анализа структуры активов по данным баланса. При работе в данном направлении производится сравнение в динамике активных статей баланса исследуемого банка с аналогичными показателями других банков. По результатам анализа проводится разработка кредитной и инвестиционной политики банка. В условиях модернизации экономики Казахстана мы будем обращать внимание именно на данную часть анализа работы банков, т.к. определили выше, что именно грамотно выстроенная инвестиционная и кредитная политика будет способствовать ускорению модернизационных процессов.

4) Немаловажным видом анализа финансового института является оценка ликвидности баланса банка, которая проводится на основе рассчитываемых финансовых коэффициентов, сравнения их с нормативными значениями и изменениями в динамике за определенный период времени. Также здесь необходимо остановиться на анализе причин изменения данных показателей, что поможет вовремя оказать воздействие на проблемную сторону вопроса.

5) Оценка доходности банка. Она проводится по данным анализа балансового отчета и отчета о прибылях и убытках. Результаты проведенной оценки будут положены в основу политики банка в управлении прибылью. Для проведения данной оценки необходимо проанализировать систему качественных и количественных показателей, отвечающих за доходность банка, оценить эффективность использования активов, структуру доходов и расходов банка [58,59].

Помимо перечисленных основных сторон, банк проводит анализ по отдельным направлениям – анализ кредитного портфеля, портфеля ценных бумаг, кредитоспособности заемщиков, достаточности собственного капитала, процентного дохода. Все это проводится для определения рисков в управлении данными областями работы банка и на своевременное их устранение.

Далее перейдем к регулирующей функции банковского менеджмента. Она направлена на обеспечение функционирования всех направлений работы банка, на совершенствование организационной структуры, разработку новых инструктивных и методических разработок при принятии управленческих решений, своевременную корректировку целей и приоритетных направлений банковского дела, опираясь на реально существующую ситуацию на рынке, на принятие конкретных мер по минимизации рисков или созданию системы гарантий для защиты вкладчиков и самого банка от рисков.

Помимо внутреннего менеджмента работы банка необходимо отметить и внешнее его регулирование. Оно основывается на государственном регулировании и надзоре со стороны Национального Банка Республики Казахстан. С учетом того, что банк оперирует не своими, а чужими деньгами и от этого имеет большие риски, система государственного надзора предусматривает ряд принципиальных требований к процедуре лицензирования

банка, ограничению сферы его деятельности, достаточности капитала, уровню ликвидности, формированию обязательных резервов и т.д. В этих условиях система банковского регулирования внутри банка направлена на соблюдение требований пруденциальных нормативов, установленных органами банковского надзора.

Контроль это наиболее важная функция при организации управления банком. В банке он подразделяется на внешний и внутренний. Внешний осуществляется государственными органами, внутренний – самим банком. Главная цель контроля – оперативное выявление недостатков в работе банка и оперативное реагирование в направлении их устранения. На это направлена работа и отдела внутреннего аудита и других менеджеров банка. В целом внутрибанковский и внешний контроль направляется на полное обеспечение выполнения всех законодательных и нормативных актов Национального банка и других контролирующих органов [60].

Система управления банком имеет два направления: финансовый менеджмент и управление персоналом банка [37,с.20]. Представим структуру финансового менеджмента и его элементов на рисунке 10.



Рисунок 10 - Структура финансового менеджмента банка

Примечание - Составлено автором по данным источников [37, 57]

Финансовый менеджмент направлен на управление денежными ресурсами банка, их формированием, движением, использованием и размещением. Исходя из рисунка 10 видно, что финансовый менеджмент охватывает банковскую политику и стратегию по депозитному, кредитному, финансовому и

инвестиционному направлению, обеспечение работы банковского маркетинга, управление активами, пассивами, доходностью и ликвидностью банка, управление кредитным и депозитным портфелем, а также рисками банка.

Каждый коммерческий банк самостоятельно выбирает приёмы и методы управления. Однако необходимым требованием для всех них является соответствие финансового менеджмента общей концепции развития банковского сектора.

Таким образом, цели и задачи финансового менеджмента в коммерческом банке включают определение адекватных требований и методологических аспектов построения оптимальной организационной структуры, режимов деятельности функционально – технологических систем, определяющих планирование и проведение финансовых операций банка и удовлетворяющих требования устойчивости при заданных параметрах, планирование финансовой работы банка и управление процессами привлечения и размещения денежных ресурсов.

Второе направление управления банком – система управления персоналом. «Эффективность работы банка во многом зависит от грамотного управления персоналом и квалифицированного выполнения банковских операций служащими. Банк может потерять денежные ресурсы и богатых клиентов при отсутствии квалифицированных кадров, без наращивания профессионального потенциала» [57, с. 12-33.]. Ее деятельность направлена на эффективное использование знаний и опыта банковских специалистов. Управление персоналом банка - не менее важная сфера банковского менеджмента, один из действенных механизмов финансового менеджмента, который включает в себя:

- мотивацию персонала;
- организационную структуру;
- рациональную расстановку кадров;
- систему подготовки и переобучения персонала;
- систему оплаты труда;
- обеспечение функции контроля;
- возможности карьерного роста сотрудников;
- принципы общения в коллективе.

По итогам работы банковского менеджмента нередко выявляются недостатки, а именно ошибки управления, произошедшие по причине недостаточной компетентности руководителей, сознательно скрываемых негативных фактов в финансовой части работы, искажения цифр в отчетах и т.д [61].

При этом задача надзорного органа - своевременно выявить факты некорректного менеджмента и принять меры для их устранения. Здесь могут применяться как ограничения в лицензировании и продолжении деятельности, так и реструктуризации, ликвидации или консервации банковского института.

Формат действия системы управления предусматривает строительство процессов управления банка таким образом, чтобы максимально использовать знания и опыт банковских работников для достижения целей. В связи с этим,

процессы HR-менеджмента должны происходить в тесной связи с финансовыми возможностями банка, обеспечивая его эффективное использование в интересах менеджмента и его клиентов.

Самым важным принципом организации банка выступает функциональный принцип, в основе которого лежит привязка структуры банка к тем процессам и специфике, в которой он работает. Если банк работает с крупными клиентами по финансированию инновационных проектов строительства промышленных и производственных предприятий, то должны быть выделены подразделения, занимающиеся вопросами данного направления.

Другой принцип, который также усиливает свое значение в рамках модернизации, это иерархия властных полномочий отдельных подразделений банка [62]. Традиционно выделяют 2 уровня власти: верхний – включает совет и правление, ревизионная комиссия и кредитный комитет; нижний – все прочие управления и кредитные службы, связанные с работой клиентами.

Функции контроля за работой банка предоставлены ревизионной комиссии. Что касается кредитного комитета, то он не является самостоятельным звеном в организационной структуре коммерческого банка, а состоит из должностных лиц других отделов. В его функции входит работа по повышению уровня и улучшению качества управленческих решений, определение стратегических и тактических задач функционирования кредитной политики банка, решение вопросов финансирования филиалов банка, принятие решений о крупном кредитовании клиентов, установлению уровня процентных ставок по кредитам.

Следующий принцип работы банка – принцип соответствия поставленным целям. Цель коммерческого института – получение прибыли, то есть когда доходы превышают расходы. Таким образом, целям модернизации послужат специальные подразделения, которые будут работать в рамках поставленных задач.

Подводя итог нужно отметить, что в деятельности банка на всех этапах его работы необходимо обеспечить совместную координацию действий всех подразделений. Для этого, помимо кредитных комитетов в банке могут быть созданы и другие органы, объединяющие профессионалов, для выполнения определенных координирующих задач. Управление должно быть рациональным в финансовом плане, дабы не допускать перегибов в отношении затрат, а также стимулировать поиск новых услуг, увеличение производительности и пр.

Все вышесказанное достигается путем применения определенных правил и регламентов, выработанных в банке. Сотрудники должны выполнять установленные предписания и положения, знать свои обязанности и обладать определенным объемом знаний, умений и навыков.

Обеспечение банка оперативной и достоверной информацией с применением новейших технологий ее обработки также является одним из важных факторов успешного управления. Это способствует своевременному

принятию решений по повышению надежности и стабильности работы банка [63].

Информационное обеспечение процесса управления финансами— совокупность информационных ресурсов и способов их организации, необходимых и пригодных для реализации аналитических процедур, обеспечивающих финансовую сторону деятельности компании. Его основу составляет информационно-аналитическая база, в состав которой входят пять укрупненных блоков (рисунок 11).

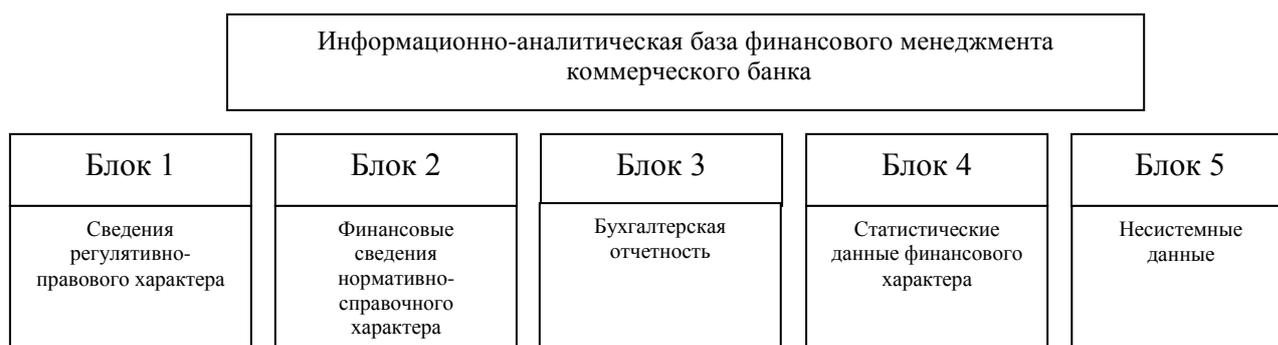


Рисунок 11 - Структура информационно-аналитической базы

Примечание - Источник [64]

В первый блок включены законы и постановления, касающиеся не только деятельности каждого конкретного банка, но и кредитного рынка в целом. При организации работы банка информация этого блока должна в обязательном порядке применяться, т.к. законы и постановления являются обязательными к исполнению.

Второй блок включает нормативно-правовые акты госорганов (Министерства финансов РК, НБК, АФН и др.) и международных финансовых институтов. Данные документы содержат регламентирующие требования по вопросам организации банковского дела и управления. Сюда входят постановления Министерства финансов и Национального Банка о применении процентных ставок, инструкции по составлению финансовой отчетности банка, перечень пруденциальных нормативов и другие документы, предписывающие порядок работы банка. К международным административным и рекомендательным документам относятся постановления Международного валютного фонда о порядке ведения операций с иностранной валютой и т.д. Если банк стремится работать не только на внутреннем рынке страны, но и за его пределами, тем более в период модернизации, необходимо придерживаться правильности соблюдения инструктивных документов.

Бухгалтерская отчетность является главной составляющей третьего блока. В ней отражается вся информация об успехах деятельности банка, характеризует финансовое состояние и имущественное положение банка. Банковское управление считается сложнейшей интеллектуальной задачей на

сегодняшний день. Оно основывается на потреблении и обработке финансовой информации банка о движении денежных потоков, об источниках притока денежных средств и дальнейшем их размещении, о прибылях или убытках, резервах и всех прочих банковских операциях. Сведения об этих аспектах содержатся в бухгалтерской отчетности, которая отражает не только материальные, но и не измеримые в деньгах активы [6, с. 36].

Каждодневная банковская работа включает в себя исполнение большого количества транзакций по пропуску денег через свои счета. В результате накапливается довольно большой объем информации для финансового, бухгалтерского и управленческого учета. Наибольшую информационную выгоду для внутренних и внешних пользователей несут данные финансового учета. Четвертый блок имеет чрезвычайную важность для финансовых институтов. Статистические данные освящаются различными информационными службами: государственными, аналитическими, биржами, банками, другими агентствами. Информация, отраженная в них, важна для таких категорий пользователей как клиенты банков и потенциальные инвесторы, именно она позволяет дать адекватную оценку о результатах и достижениях банка.

Завершающий блок – несистемные данные. Здесь основными объектами информации выступают не официальные статистические данные, а сведения, публикуемые в средствах массовой информации, личные мнения аналитиков и финансистов, точки зрения на банк клиентов, пользователей финансовой и иной банковской информации, конкурентов.

В результате конкурентной борьбы на финансовом рынке наибольшей выживаемостью обладают те банки, которые в наибольшей степени отвечают вызовам экономической системы, умеют адаптироваться к изменениям и удовлетворять требования клиентов в полном объеме, вырабатывая при этом новые методы и подходы к управлению банком. Для этого менеджерам важно начать свою работу по управлению банковским бизнесом со сбора актуальной информации. Далее отобранные сведения будут обработаны и представлены в виде моделей, эконометрических расчетов и т.д.

Технология банковского управления включает в себя методологические формы, информационные базы, систему организационных мероприятий, синхронно используя которые, банк достигает определенных результатов.

Технология принятия рациональных решений, как процесс управления, построена одновременно на базе формальных и качественных методов, позволяющих охватить все стороны рассматриваемого процесса. Это обусловлено прежде всего прогностической ориентацией самого процесса принятия рациональных решений, необходимостью выявления устойчивых тенденций изменения финансово-экономического состояния контрагентов, внутреннего состояния самого банка, а также изменением внешней среды, наличием значительных стохастических компонент, свойственных ей. Такой информационно-технологический уклад дает возможность решить две глобальные задачи банковского управления:

- управления ликвидностью;
- управления денежными потоками.

Данный технологический уклад требует специальной организации информационных потоков и каналов. Сама информация должно быть репрезентативной, поскольку избыточность увеличивает издержки на ее приобретение и хранение.

Тут возникают чисто технические проблемы, связанные с хранением больших массивов информации, их обработкой, а также с пропускной способностью информационных каналов. Речь идет о совершенствовании технических и программных средств для информационных технологий [36, с. 57].

Источники информации для аналитического представления делятся на внутренние и внешние. Внутренние демонстрируют имущественное и финансовое положение банка, отражают внутренние резервы. Эта информация является коммерческой тайной и в полном объеме доступна лишь нескольким членам управленческого аппарата. Внешние источники дают представление о состоянии макросреды, в которой существует банк, описывает конъюнктуру рынка. Грамотно принятое управленческое решение является результатом грамотного использования информационных данных из обеих категорий источников.

Проблемы информационной службы банковских технологий должны быть в состоянии быстрого разрешения. В противном случае это приведет к дезинтеграции информационного поля, не представительности информационной базы или искажения информационных потоков.

Основные факторы, оказывающие влияние на структуру администрирования в банке второго уровня, включают в себя размер банка и количество сотрудников. В крупных банках этот размер довольно большой, достигает около 30 подразделений, секторов и отделов и порядка нескольких сотен сотрудников. Мелкие банки ограничиваются созданием основных департаментов - кредитного, операционного, карты и т.д.

Следующий фактор - квалификация персонала. Часто возникает ситуация, что банки не могут развиваться и строить обширное управление сетью, так как им не хватает квалифицированного персонала.

Следует также отметить, уровень стресса сотрудников банка. Важно, чтобы банк имел ряд сотрудников, необходимых для выполнения достаточного количества работы и в то же время важно следить за равномерной и оптимальной нагрузкой, возложенной на каждого работника.

Выводы по первому разделу

По итогам исследования можно сделать следующий вывод: Экономика Казахстана в настоящий период базируется на промышленности, представленной главным образом отраслями добычи и первичной переработки природных (в том числе и сельскохозяйственных) ресурсов. В терминах индустриализации Казахстан на начальном этапе модернизации –

среднеиндустриальная страна, обладающая достаточно развитым топливно-энергетическим и металлургическим комплексами, характеризующимися длительным жизненным циклом применяемых технологий и низкими темпами обновления выпускаемой продукции. Этот уровень индустриализации выступает сдерживающим фактором инновационного развития, формируя, таким образом, низкие стимулы к инновационной деятельности и производство добавочной стоимости в ограниченных масштабах.

Проанализированы и выделены наиболее важные этапы в развитии модернизации экономики Казахстана, в которые была проделана большая работа государственного аппарата и достигнуто немало положительных результатов, таких как рост ВВП, взят курс на диверсификацию экономики, создание благоприятного инвестиционного климата, развитие обрабатывающих производств, модернизацию социальной сферы.

Важным источником финансирования проектов, производимых в рамках модернизации экономики, выступают коммерческие банки. Однако они на современном этапе не вполне готовы выступать в качестве полноправных участников и игроков на рынке ссудного капитала, т.к. в любом банке имеется ряд нерешенных проблем. В первую очередь банки должны свои кредитные ресурсы направлять на сферу материального производства и поддержание инноваций. Также необходима корректировка управленческого аспекта в данном финансовом институте и изменение подхода к некоторым параметрам деятельности банка.

Перед экономикой Казахстана стоит сложная задача – добиться опережающего развития экономического роста в контексте роста глобальной экономики через технологическое и структурное преобразование производительных сил. Для этого необходима синергия всех производственных и финансовых сил страны, мощный источник финансирования проектов. В этом случае банки второго уровня могли бы сыграть глобальную роль в развитии отечественной экономики.

Для достижения целей модернизации самому банку необходимо качественное преобразование всей системы управления в нем. По результатам анализа теоретических аспектов управления банком можно сказать, что четкого понятия «система управления банком второго уровня» в науке не существует. Банк как объект управления включает в себя систему из 13 основных элементов. Это стратегия банка, бизнес-процессы, финансовый капитал, маркетинг, риски, документация, проекты, система управления конфиденциальностью, система управления ИТ, СМК, систему управления персоналом, организационная и территориальная структура. Взаимосвязь этих компонентов дает нам систему управления.

Данный термин необходимо дополнить таким существенным замечанием, что система управления банком – это не просто совокупность элементов, действующих вместе, но именно образующих синергическое взаимодействие. При этом каждый элемент на своем уровне является носителем определенных интересов, и когда эти интересы коррелируют с целью банка, этот финансовый

институт превращается в мощную финансовую организацию, своим потенциалом способную служить целям модернизации экономики страны.

Процесс управления банком начинается с выработки стратегии банка и затрагивает все стороны его деятельности. В условиях быстро меняющейся конкурентной и рыночной среды банк должен выбрать оптимальный подход к стратегическому планированию. В последние десятилетия во всём мире наиболее общая и глобальная тенденция в развитии банковских услуг – переход от «выборочного» к «тотальному» клиент-ориентированному подходу в организации взаимоотношений с клиентами. В условиях модернизации выбор стратегии банка должен быть основан на выработке уникального продукта или нового подхода к менеджменту в системе управления банком.

Основными тенденциями формирования новых концептуальных подходов к управлению в БВУ мы считаем:

- переход к описанию процедур и проблем управления бизнес-организациями на языке информационных технологий;
- рост недоверия менеджеров-практиков к рекомендациям учёных, обусловленных включением научного сообщества в индустрию консалтинговых услуг;
- отказ от управляемых из единого центра иерархических структур в пользу самоорганизующихся сетевых, что обуславливает отказ от использования процессного подхода;
- отказ от ретроспективного линейного анализа экономических в качестве информационной базы аналитического обеспечения системы управления;
- полный пересмотр концепции и процедур стратегического управления.

Разработку стратегии банка следует понимать не столько как разработку «чёткой программы действий» (использование информационных технологий и специального программного обеспечения позволяют автоматизировать этот процесс), но, скорее, как придумывание 1) нового набора правил для принятия решений, 2) набора альтернатив для выбора уникального неповторимого способа действий – например: а) нового символического позиционирования продукта; б) новой организационной системы (корпоративной культуры, внутренней среды организации), которая обеспечивала бы динамичную своевременную и безболезненную смену «продуктовых» стратегий.

2 АНАЛИЗ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ НА МОДЕРНИЗАЦИОННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА

2.1 Тенденции развития банковского обслуживания клиентов в Республике Казахстан в условиях глобальных и региональных вызовов

В настоящее время во всем мире вследствие стремительного уменьшения доверия предприятий и населения к банковской системе происходит ужесточение надзора за деятельностью банков со стороны государства.

В целях уменьшения влияния проблем банковского сектора на национальные экономики, в странах G20 проводится одна из самых трудоемких комплексных реформ банковской сферы, включающей:

- новые требования ликвидности, качества и объемности банковского капитала, к некоторым другим параметрам («Базель III»);
- специальный «контрциклический буфер», предназначенный для уменьшения кредитной активности банков в периоды экономического подъема.

Внедрение данных правил в полном объеме во всем мире (в том числе, и в Казахстане) должно произойти за ближайшие пять лет. В результате деятельность банков приобретет качественно иное содержание – на первое место выйдет функция организации движения денежных средств, участия в национальной платежной системе, которая, как считают специалисты, вполне может вообще обойтись без банков в их нынешнем виде [65,66].

В связи с этим, банкам необходим качественно новый подход к регулированию взаимоотношений с клиентами, в противном случае «они будут ... изгнаны с рынка: их место займут другие структуры, более гибкие, более мобильные, более удобные для пользователей» [67].

Эксперты считают, что в настоящее время наиболее общей и глобальной тенденцией в развитии банковских услуг является переход от «выборочного» к «тотальному» клиент-ориентированному подходу для трансформации отношений с клиентами. Другая глобальная тенденция в развитии банковских услуг – переход к дистанционному обслуживанию. При этом:

- существует два основных аспекта повышения качества банковских услуг – организационный (система управления качеством банковских услуг, основанная на регламентации и контроле всех действий персонала) [68-70] и технологический (внедрение новых информационных технологий) [71,72];
- «применение клиент-ориентированного подхода в работе со всеми клиентами осложняется целым рядом факторов: разнородностью клиентской базы, массовостью характера розничных банковских услуг, достаточно высоким уровнем затрат в расчёте на одного клиента и т.п.»[72].

Сегодня на один филиал банка в Казахстане приходится 37,8 тыс. человек в среднем, тогда как в Швейцарии – 800 человек, в Германии – 1000, в Японии – 1700, в США – 2400 человек [73].

Таким образом, налицо катастрофическая недоразвитость инфраструктуры казахстанского рынка розничного банкинга, которая с точки зрения банков может расцениваться как огромная незаполненная ниша, ожидающая того, кто, при правильной постановке дела, первым войдет в данный сегмент банковских услуг и «снимет сливки».

Вместе с тем, препятствием этому являются большие расходы на формирование и регулирование банковской инфраструктуры, которые даже в крупных банках зачастую не окупаются полученными от этого доходами.

По мнению экспертов, в настоящее время банковский сектор, по сути, стал тормозом для программы социальной и экономической модернизации Казахстана.

Как отмечается в исследовании Фонда развития предпринимательства «Даму», в программе льготного кредитования, направленной на развитие предпринимательства и малого бизнеса «Дорожная карта бизнеса 2020» в 2012 г. по большей части приняли участие субъекты среднего и крупного бизнеса [74].

Малый бизнес практически не прибегает к пользованию безналичными платежами, потому что все операции с расчетным счетом производятся банком «вручную» (нужно прийти в банк, заполнить платежное поручение, отстоять очередь) [75].

По данным проведенного в 2012 г. Центром исследований «Сандж» анализа возможностей быстрого доступа банковского кредитования в Казахстане, большинство респондентов отмечает неизбежность больших временных затрат и усилий для получения кредита [76].

В настоящее время банковского сектора Казахстана характерен целый ряд проблем и негативных тенденций, обуславливающих среднее качество банковских услуг для большинства клиентов (за исключением крупных компаний и нескольких сотен частных VIP-клиентов).

Об этом свидетельствуют данные Комитета по защите прав потребителей финансовых услуг Национального банка РК: начиная с 2008 года значительная доля обращений (в 2012 г. – около 60 %, в 2013 г. – 83 %) приходится на банковский сектор. А всего за девять лет – с 1 января 2004 г. по 1 января 2013 г. – было рассмотрено более 25 тысяч обращений. При этом прирост количества обращений в 2013 г. (6 215) по сравнению с 2004 г. (677) составил 664% [77], а за год вырос на 53,5%.

Основными причинами обращений являются:

- агрессивная реклама предлагаемых продуктов;
- недостаточное представление информации об условиях предлагаемой услуги;
- отсутствие адекватной оценки платежеспособности заемщика при выдаче займа (кредитные продукты без подтверждения платежеспособности при наличии залога либо достаточность только анкетных данных о доходах);
- составление сложных к восприятию договоров банковского займа;

- дисбаланс договорных полномочий финансовых организаций по отношению к потребителю, который заведомо стоит в неравной позиции;
- неограниченный перечень комиссий в связи с получением и обслуживанием займа;
- непринятие банками своевременных мер по взысканию просроченной задолженности;
- обращение взыскания на деньги, находящиеся на счетах, и списание с них сумм в 100% размере;
- списание основного долга, вознаграждения или пени по займам неплатежеспособных заемщиков [78].

На сегодняшний день все чаще видна тенденция обращения клиентов банков к третьим лицам для минимизации своих кредитных проблем. Такие посредники предлагают клиентам-должникам банков стать членами разного рода общественных объединений, призванных помочь в уменьшении долгового бремени перед банками.

Злободневность такой проблемы подтверждает, например, появление в казахстанской прессе статей с заголовками типа «Ипотека или кража» [79], согласно которым:

- политика ипотечного кредитования в РК учитывает интересы банков, ипотечных компаний и крупных строительных фирм, но не рядовых граждан, которые нуждаются в доступном жилье [80];
- фактически ипотеку больше не берут и не дают (прирост даёт только Жилстройсбербанк) [81];
- «имидж у казахстанской ипотеки – хуже некуда» [79]: в рейтинге Европейской ипотечной федерации международных банков и ипотечных брокеров Казахстан по доступности кредитов занял 55 место из 60 [82].

В рамках повышения эффективности защиты прав потребителей финансовых услуг Указом Президента РК от 1 марта 2013 года был образован «Комитет по защите прав потребителей финансовых услуг» при НБ РК, созданный на базе Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций НБ РК, в составе которого присутствовал Департамент защиты прав потребителей финансовых услуг.

1 марта 2011 г. вступил в силу Закон «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты РК по вопросам ипотечного кредитования и защиты прав потребителей финансовых услуг и инвесторов» [83]. В законе прописаны некоторые аспекты разрешения сложных вопросов, которые касаются неравноправия БВУ и клиентом при разрешении споров и конфликтов интересов. В том числе были зафиксированы следующие моменты:

- запрещено изменение условий договора, носящее односторонний характер;
- определен максимальный размер эффективной ставки вознаграждения по кредитам, которая включает комиссии и прочие платежи, которые взимаются банком при выдаче и обслуживании кредита (на 1.03.2015г. составляет 56%);

– запрещена привязка индексации платежей к какому-либо валютному эквиваленту;

– воспрещается списание денег, являющихся социальным пособием, выплачиваемым из средств госбюджета или ГФСС, банком с карт-счета клиента в счет погашения платежа по кредиту;

– отныне банкам запрещено ограничивать заемщика в выборе страховой и оценочной организации, а также, в случае обременения залогом нескольких объектов, БВУ обязан высвободить из-под обременения один или несколько объектов, при достаточности покрытия займа остальными объектами залога;

– запрещена внесудебная реализация залогового имущества, если залогодатель написал письменный отказ;

– лимитирован объем неустойки за просрочку оплаты кредита – не больше 0,5 % от суммы просроченного платежа за каждый день просрочки, но не более 10 % от суммы выданного займа за каждый год действия кредитного договора.

Кроме этого, вышеуказанный Закон обязал банки и микрокредитные организации прописывать все возможные комиссии и их ставки, которые обязан оплатить клиент при оформлении займа, а также осведомлять клиента о возможных комиссиях при пользовании интернет-ресурсами банка. В законе прописываются меры, которые имеет право применить банк в отношении неплатежеспособного клиента при взимании задолженности.

Помимо этого, действие закона вносит изменения и дополнения в 14 законодательных актов, которые регулируют работу финансово-коммерческих организаций. Среди них Гражданский кодекс РК, Кодекс РК об административных правонарушениях.

Например, статья 760 пункт 2 ГК РК в новой редакции запрещает банкам менять ставку вознаграждения по депозиту в порядке одностороннего изменения, кроме случаев, когда осуществляется пролонгация вклада. Сообразуясь со 2 статьей Закона, запрет вводится в действие с 1.03.2011г. и распространяется на ранее заключенные договора. То есть банки не имеют право менять действовавшую на момент заключения договора ставку.

В пункт 3 статьи 282 ГК РК внесены изменения, согласно которым в долгосрочных обязательствах может быть предусмотрена индексация платежа на условиях, оговоренных сторонами, если иное не предусмотрено законодательными актами страны. Иное установлено Законом РК «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан» [83].

Закон «О порядке рассмотрения обращений физических и юридических лиц» начал действовать с марта 2011г. и распространяется на крупных предпринимателей, если произошел факт обращения юридического или физического лица, с которыми заключался договор. В рамках закона такие крупные субъекты предпринимательства как банки обязаны предоставлять ответы на обращения клиентов в определенные сроки, в противном случае они несут административную ответственность [84].

В стране действует институт банковского омбудсмана, который занимается урегулированием конфликтов между заемщиками банка, взявшими ипотеку, и самим банком [85].

Комитет по защите прав потребителей финансовых услуг занимается не только контролем, но и призван повысить финансовую грамотность населения. Его функции не дублируются в работе Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций. Такая мера принята, чтобы исключить конфликт интересов среди двух органов, один из которых занимается правами потребителей, а другой осуществляет функции надзора и контроля за финансово-кредитным сектором [86].

Исходя из сказанного мы делаем вывод о том, что государство заинтересовано в соблюдении законности прав клиентов банков, нацелено на дальнейшее повышение финансовой грамотности населения и ужесточения контроля за банками. В рамках социальной модернизации этот вопрос становится наиболее актуальным.

Другой глобальной тенденцией в совершенствовании банковских услуг является переход к дистанционному обслуживанию клиентов [65;67].

Казахстанским банкам необходимо развитие мобильного и интернет-банкинга, переход к модели внеофисного банкинга [87].

Один из возможных вариантов качественного преобразования банковской деятельности демонстрирует Fidorbank, который, начиная с 2009 года, успешно строит свой бизнес в Германии, позиционируя себя как социальную сеть на немецком языке. В настоящее время на используемой Fidorbank интернет-платформе Facebookconnect зарегистрировано 230 тысяч пользователей, из которых только 130 тысяч генерирует какие-либо доходы (участвует в системе p2p платежей, используя денежные переводы). Банковскими клиентами в традиционном смысле являются всего около 20% участников этой социальной сети [88].

Еще в 2007 г. услуга дистанционного банкинга выглядела как новинка: SBI Holdings совместно с SumitomoTrust&Banking одними из первых запустили онлайн-банк SBI SumishinNetBank, который за полтора года сумел привлечь почти 640 тыс. клиентов [89].

Эволюция форм дистанционного банковского обслуживания в Казахстане характеризуется следующими показателями:

- Интернет-банкинг появился в Казахстане в 2000 году; в 2010 году его клиентская база, если сложить все банки страны, составляла 400 тыс. человек;

- мобильный банкинг впервые запустили в 2005 году, в 2010 году он охватывал 700 тыс. клиентов. Клиенты банков все реже обращаются в отделения, развитие банковской системы Казахстана в настоящее время проходит под знаком соперничества банковских Интернет и мобильных банкингов с универсальными сервисами [90];

- объём электронной торговли в 2011 году составил около 260 миллионов долларов или 0,4 % от общего рынка товаров и услуг (для сравнения: в США этот показатель составляет – 11%) [91];

– целевые индикаторы Государственной программы «Информационный Казахстан – 2020»: доля электронной коммерции в общем рынке товаров и услуг в 2017 году – 7 %, в 2020 году – 10%;

– доля оборота казахстанских Интернет-магазинов в общем обороте товаров и услуг, оплачиваемых электронно в 2017 году – 30%, в 2020 году – 40%. [92];

– при оплате через Интернет уровень отказов при оплате по платежным карточкам составляет от 37 до 48 %; около 90 % платежных карт, которые есть у населения, по умолчанию закрыты для Интернета.

В 2012 году в Казахстане АО «Эксимбанк Казахстан» первым среди банков страны эмитировал электронные деньги «Е-Тенге». Другая система – универсальная платформа, направленная на внедрение электронных денег с участием всех казахстанских банков реализуется на технической платформе РГП «Казахстанский центр межбанковских расчетов Национального банка Республики Казахстан» [93].

Государство прилагает значительные усилия для перехода к безналичным электронным платежам. С 15 января 2013 года всех предпринимателей, занимающихся торговлей на стационарных торговых местах, кроме сельхозпроизводителей, в законодательном порядке обязали установить специальное оборудование для этого. Однако использование электронной системы банк-клиент – удовольствие не из дешёвых, и, по сути, так ничего и пока не изменилось [75].

В настоящее время в банковской сфере Казахстана созданы рамочные условия для эффективного дистанционного обслуживания клиентов.

В республике динамично развивалось законодательство в области правового регулирования дистанционного банковского обслуживания [94,95].

Правила обмена электронными документами при осуществлении платежей и переводов денег в Республике Казахстан были утверждены в 2000 г. [96].

В 2003 г. принят Закон Республики Казахстан «Об электронном документе и электронной цифровой подписи».

Понятие «электронная торговля» было введено в статье 29 Закона Республики Казахстан от 12.04.2004 №544-2 «О регулировании торговой деятельности». В соответствии с этим законом разработаны Правила осуществления электронной торговли [97].

В соответствии с главой 6 Закона Республики Казахстан «О государственных закупках» от 21.07.2007 N 303-3 «Государственные закупки на организованных электронных торгах и через открытые товарные биржи» разработаны Правила приобретения товаров, работ, услуг на организованных электронных торгах, утверждённые постановлением Правительства от 15.11.2007 N 1084 [98].

В настоящее время основным законом, регулирующим отношения в сфере информационно-коммуникационных технологий, является принятый в 2007 г. Закон «Об информатизации»[99].

Правила предоставления банками второго уровня и организациями, осуществляющими отдельные виды банковских операций, электронных банковских услуг [100, с. 8] были разработаны в соответствии с Законами Республики Казахстан «О Национальном Банке Республики Казахстан» от 30 марта 1995 года, «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан» от 31 августа 1995 года, «Об электронном документе и электронной цифровой подписи» от 7 января 2003 года, «Об информатизации». Они устанавливают порядок предоставления банками электронных банковских услуг, связанных с получением клиентом доступа к своему банковскому счету для получения информации о банковском счёте, осуществления платежей и других банковских операций, предоставляемых банком по линиям телекоммуникаций, через спутниковую связь или иные виды связи.

Действие указанных Правил не распространяется на предоставление банковских услуг, связанных с использованием платёжных карточек [101].

В соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 года № 922 «О Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2020 года» была разработана Государственная программа «Информационный Казахстан – 2020» на 2013-2020 гг. [102].

В 2011 г. принят закон «О внесении дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам электронных денег». Соответствующие поправки были внесены в законы «О Национальном банке РК», «О банках и банковской деятельности в РК», «О платежах и переводах денег» [103].

В Казахстане был выбран подход, при котором право выпускать электронные деньги предоставлено банкам. Это продиктовано необходимостью гарантирования сохранности средств и выполнения денежных обязательств перед пользователями электронных денег.

Для сравнения:

- в ЕС эмиссию электронных денег осуществляет новый тип кредитных учреждений – Институты электронных денег (ELMI);

- в Гонконге эмитенту необходимо получить лицензию депозитной компании;

- в США, где системы ЭД – PayPal, GoogleCheckout и др. – давно и успешно конкурируют с «Visa» и «MasterCard», пришлось принимать универсальный закон о денежных услугах, объединяющих системы ЭД с традиционными финансовыми сервисами».

Государственной программой «Информационный Казахстан – 2020» предусмотрены следующие целевые индикаторы:

- доля электронной коммерции в общем рынке товаров и услуг в 2017 году – 7%, в 2020 году – 10 %;

- доля оборота казахстанских Интернет-магазинов в общем обороте товаров и услуг, оплачиваемых электронно в 2017 году – 30 %, в 2020 году – 40% [90].

Однако в настоящее время реальность такова: в 2011 году объем электронной торговли составил около 260 миллионов долларов или 0,4% от общего рынка товаров и услуг (в США этот показатель составляет – 11% [104]; при оплате через Интернет уровень отказов при оплате по платежным карточкам составляет от 37 до 48 %; около 90 % платёжных карт, которые есть у населения, по умолчанию закрыты для оплаты через Интернет.

В ближайшее время в Казахстане планируется осуществление ряда законодательных новаций:

1 Качественное изменение содержания деятельности коллекторских организаций. В настоящее время деятельность коллекторских организаций в Казахстане не регламентируется каким-либо специальным законодательным актом. В связи с этим необходимо принятие Закона РК «О коллекторской деятельности», в котором должна быть отражен зарубежный опыт. В мировой практике коллекторские организации выступают в роли посредника по урегулированию отношений кредитора и заемщика/должника, который предоставляет должнику варианты (опции) решения проблемы. Применительно к банковским заемщикам такими вариантами решения проблемы могут быть предложения по рефинансированию задолженности с различными опциями, в том числе прощение части долга. Кроме того, деятельность коллекторских организаций не ограничивается только вопросами банковских займов, а охватывает и другие виды долговых обязательств граждан (включая коммунальные услуги и микрокредиты).

2 Изменение классификации нарушений заемщиков, в частности, введение понятия «крайне незначительного нарушения». Речь идет о внесении поправок в Гражданский кодекс РК в части установления условий, при одновременном наличии которых нарушение обеспеченного залогом обязательства будет признано крайне незначительным и размер требований залогодержателя явно несоразмерен стоимости заложенного имущества. В качестве критерия можно установить, например, сумму неисполненного обязательства в процентах от стоимости заложенного имущества, определенной сторонами в договоре о залоге и период просрочки исполнения обязательства, обеспеченного залогом.

3 Законодательный запрет на осуществление деятельности банков и их руководителей (юридических и физических лиц), приведшей к существенному ущербу от недобросовестных действий – в том числе, в части нарушения прав потребителей банковских услуг.

Таким образом, несмотря на постоянное совершенствование действующего законодательства в сторону ужесточения по отношению к банку, услуги отечественного банковского сектора на порядок отстают от общемировых стандартов. Политика банков в области кредитования является довольно агрессивной и не всегда приносит банку ожидаемый результат, но чаще всего становится предметом споров и разногласий и причин обращений в Комитет по защите прав потребителей финансовых услуг.

Как мы видим, в Казахстане была осуществлена огромная работа по совершенствованию норм законодательства, регулирующего права

потребителей банковских услуг. Однако, несмотря на масштабные сдвиги, создание национальной системы правовой защиты потребителей банковских услуг от недобросовестных действий банков, по сути, только начинается.

Проведённый нами анализ выявил весьма существенное противоречие.

С одной стороны, в Казахстане наблюдается крайне неравномерное распределение точек банковского обслуживания по регионам и практическая малодоступность банковских услуг для 62 % населения.

Большинство банков не стремятся развивать свое присутствие в сельских областях по двум причинам:

-низкая средняя заработная плата жителей (в 3-5 раз ниже, чем в промышленных регионах и крупных городах, где сосредоточены работающие организации и предприятия);

-высокие начальные затраты на создание отделений и низкий уровень образования и подготовки местных жителей, которых можно привлечь в качестве работников.

Т.е. главное нарушение прав потребителей - малодоступность банковских услуг для большинства населения Казахстана.

С другой стороны, использование для решения этой проблемы дистанционных каналов банковского обслуживания на основе мобильного и Интернет-банкинга на практике невозможно. Потому что значительная часть населения Казахстана, особенно сельского, пока не готово отказаться от традиционного живого общения при оказании банковских услуг.

Исходя из анализа качества услуг, предоставляемых БВУ и удовлетворенностью этими услугами населения мы сделали вывод о том, что банку необходим клиентоориентированный подход к управлению услугами. Он должен заключаться в следующем:

1.Клиентоориентированным следует считать банк, стратегия которого увязывает конкурентоспособность и интересы клиентов / качество оказываемых им услуг.

2. Основными элементами клиентоориентированного подхода являются: выявление и удовлетворение банком клиентских потребностей, предоставление клиентам дополнительных возможностей обслуживания, построение комплексной системы взаимодействия с потребителями банковских услуг.

3. Развитие клиенториентированного подхода определяется двумя основными видами инноваций: а) организационными - в области организации продаж и взаимодействия с клиентом и б) технологическими –внедрение новых информационных технологий и использование новых средств коммуникации банка и клиента.

2.2 Анализ финансовой активности банковского сектора в период проведения модернизации экономики

Управление банком в условиях экономики модернизационного периода представляет собой постоянно осуществляемый процесс воздействия на количественно-качественное состояние его пассивов и активов,

обеспечивающее достижение стратегических целей, определенных банковским менеджментом. В числе этих целей и укрепление устойчивости банка, и активизация в привлечении сбережений граждан, и восстановление доверия населения к банковскому сектору.

Банковский менеджмент в системе управления активами и пассивами можно представить как постоянный процесс, направленный на достижение результатов в виде прибыли, минимизации затрат, получения банковских продуктов. На этот процесс оказывают влияние внешние и внутренние факторы, которые необходимо учитывать при построении системы банковского менеджмента.

Анализ структуры активов и пассивов коммерческих банков, функционирующих в Республике Казахстан показал следующее. Количество банков второго уровня в Казахстане на 1.01.2015 г. составляет 38, банков с иностранным участием 16, 14 дочерних банков и 378 филиалов, количество которых увеличилось по сравнению с предыдущим годом на 16 [105].

По состоянию на 1 января 2015 года активы банков второго уровня РК составили 18 239 млрд. тг, что на 18% больше, чем соответствующий показатель за предыдущий год (15 462 млрд. тенге).

Активы за 2014 год увеличились по сравнению с 1 января 2013 года на 1 581,8 млрд. тенге или на 11,4% за счет увеличения статей: наличные деньги, аффилированные драгметаллы и корреспондентские счета на 474,3 млрд. тенге или на 32,1%, банковские займы и операции «обратное РЕПО» на 1 723,9 млрд. тенге или на 14,8%, прочие активы на 482,0 млн. тенге или на 22,5% [105].

Основную долю в структуре активов занимают ссудный портфель - 63,4%, на наличные деньги, аффилированные драгметаллы, корреспондентские счета приходится 9,5%, на ценные бумаги 9,3%. В начале 2014 года цифра была на 6,3% меньше.

На начало 2013 года, на банковские займы и операции «Обратное РЕПО» приходилось - 64,6%, на наличные деньги, аффилированные драгметаллы, корреспондентские счета - 8,2%, а на ценные бумаги в портфеле – 10,5% соответственно. Займы юридическим лицам составляют 7 016 млрд. тенге с долей 49,5% ссудного портфеля (на начало 2014 года - 7 473 млрд. тенге или 56,0% ссудного портфеля), снижение за 2014 год – 6,1% [105].

Прибыль БВУ в совокупности составила в 2014 году 286 млрд.тг., доля активов банковского сектора в ВВП определяется 47,2%

В банковском секторе Казахстана основная часть активов сконцентрирована у небольшой группы банков, чьи активы составляют 52% от совокупного объема активов банков РК. Согласно данным КФН НБ РК, совокупные активы банковского сектора на 2014г. составили 15,462 трлн. тенге. При этом порядка 55% активов приходится на пятерку лидеров: АО «Казкоммерцбанк», АО «Народный Банк Казахстана», АО «БТА Банк», АО «Банк Центр Кредит» и АО «Сбербанк». Десятку лидеров по активам увенчал АО «Альянс Банк» [106].

Соответственно, подавляющая часть активов сосредоточена в пяти крупнейших банках (таблица 3).

Таблица 3 - Информация о количестве банков по величине активов за 6 лет (в ед.)

Диапазон размера активов	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Свыше 2000 млрд.тг.	2	1	2	2	2	2
От 1000 до 2000 млрд.тг.	2	4	2	2	2	3
От 500 до 1000 млрд.тг.	2	1	1	2	5	5
От 100 до 500 млрд. тг.	6	9	11	11	9	11
От 50 до 100 млрд.тг.	6	5	5	5	8	6
От 10 до 50 млрд.тг.	5	7	8	12	10	10
До 10 млрд.тг.	14	11	10	4	2	1
Всего банков	37	38	39	38	38	38

Примечание – таблица составлена на основе данных Аналитической службы Рейтингового Агентства РФЦА

Долгосрочные кредитные рейтинги основных казахстанских банков составлены международными рейтинговыми агентствами Standard&Poor's (S&P), Moody's и FitchRatings. В данном рэнкинге у семи банков за прошедший год произошел рост активов. Из ТОП–10 банков наилучший темп (+49,0%) продемонстрировал АО «Цеснабанк». Снижение активов показали три банка из ТОП-10, это АО «Альянс Банк» (-5,9%), АО «Казкоммерцбанк» (-2,1%), АО «БТА Банк» (-0,1%). В течение 2010-2014гг. за нарушения банковского законодательства и нормативных актов НБ РК, невыполнение предписаний Национального банка РК по устранению нарушений у 2 банков были отозваны лицензии (АО «Кредит Алтын Банк» и АО «Мастербанк»).

Из 38 функционирующих банков полностью выполнили пруденциальные нормативы 34 банка [105].

Долгосрочные кредитные рейтинги основных казахстанских банков составлены международными рейтинговыми агентствами Standard&Poor's (S&P), Moody's и FitchRatings.

Оценка объема капитала первого уровня проводилась на основе анализа финансовых отчетностей банков второго уровня за первый квартал 2013 года. Всего по состоянию на 01.04.2013г. в Казахстане функционировало 38 банков второго уровня. Однако в рейтинге учтены данные 33 банков второго уровня. Аналитическая группа Kursiv.kz не располагает данными об итогах деятельности за первый квартал 2013 года следующих банков: АО "ДБ "КЗИ БАНК", АО "ДБ "АЛЬФА-БАНК", АО ДБ "RBS (Kazakhstan)", АО ДБ "ТАИБ КАЗАХСКИЙ БАНК", АО "ТПБ Китая в г. Алматы" [107].

Средние банки обогнали крупные банки по уровню качества кредитного портфеля. В топ-3 банков по наибольшей доле стандартных кредитов на начало января 2014 года вошли «Цеснабанк», «Сбербанк» и «Евразийский банк». Так, самая значительная доля стандартных кредитов в «Цеснабанке» - 76,7%, доля

таких займов в этом банке зашкалила за 364,4 млрд. тенге, «Сбербанке» - 72,9%, или 386,0 млрд. тенге. В «Евразийском банке» доля стандартных кредитов превысила 48,7% и составила 179,2 млрд. тенге [108].

Отметим, что за последний год объем безнадежных кредитов увеличился более чем на треть. Так, по сравнению с началом 2012 года объем «токсичных» займов вырос на 44,8% и достиг 3 трлн. 292 млрд. тенге. При этом доля безнадежных кредитов банков первой десятки на начало 2013 года в общей доле безнадежных займов превысила 93,2%. В то время как на начало января 2012 года она составляла 91% [109].

В данном рэнкинге у 7-ми банков за прошедший год произошел рост активов. Из ТОП-10 банков наилучший темп (+49,2%) продемонстрировал ДБ АО "Сбербанк". Снижение активов показали 3 банка из ТОП-10, среди которых наиболее сильное падение пришлось на АО "АТФБанк" (-13,4%). АО "Банк ЦентрКредит", также показавший отрицательную динамику, снизил объем активов совсем незначительно – менее чем на 0,1%. Третий банк с негативной динамикой активов - АО "БТА Банк" показал динамику активов в -6,1%.

Укрепление позиций банков с активами свыше 1 трлн. тенге наблюдается с 2006 года, когда их доля составляла около 26%. На сегодняшний день доля активов пяти крупнейших банков составляет 53%. Несмотря на финансовые трудности, крупнейшие банки Казахстана по-прежнему доминируют на рынке, что в значительной степени обусловлено финансовой поддержкой со стороны крупных акционеров, в лице либо государства, либо финансово-промышленных групп. Некоторые некрупные банки могут увеличить свои рыночные позиции в краткосрочной перспективе, однако, по мнению РА РФЦА, это не вызовет кардинальных изменений в структуре банковского сектора в течение 2014 и 2015 года [110].

Анализ эффективности деятельности банков РК по итогам 2014 г. показывает, что по 1 банку финансовый результат оказался отрицательным (БТА Банк). Несомненными лидерами по размеру собственного капитала (СК) свыше 100 млрд. тенге являются два банка: АО «Казкоммерцбанк» (461,6 млрд.тенге), АО «Народный банк Казахстана» (302,8 млрд.тенге). Главное изменение на рассматриваемую дату – это восстановление собственного капитала АО "БТА Банк". В результате реструктуризации собственный капитал банка составил 209,9 млрд. тенге, ожидается полное восстановление достаточности капитала свыше 21,6% в ближайшие четыре года. Достаточно быстрыми темпами увеличивает собственный капитал ДБ АО "Сбербанк", который поднялся с 8-го места на 5-е. Также интенсивный рост показал АО "KASPI BANK", прирост собственного капитала составил 41,2%. Снижение из десятки топ-банков показали только 2 банка - АО "Банк ЦентрКредит"(-0,3%) и АО "ТЕМІРБАНК"(-0,2%). Доходность банков, несмотря на существенную государственную помощь, банковскому сектору, 8-мь из 38-ми казахстанских банков показали отрицательную доходность по состоянию на 2014г., в т.ч. банки из ТОП-10 – АО " БТА Банк", АО "АТФБанк", АО "Нурбанк". В сравнении с 2013г., показатели улучшились.

Доходность банков. Несмотря на существенную государственную помощь, банковскому сектору, 8-мь из 38-ми казахстанских банков показали отрицательную доходность по состоянию на 01.01.2013г., в т.ч. банки из ТОП-10 – АО " БТА Банк", АО "АТФБанк", АО "Нурбанк". В сравнении с 01.01.2012г., показатели улучшились. Лидером среди крупнейших кредитных организаций по размеру прибыли является АО «Народный Банк Казахстана», что обусловлено, прежде всего, государственной поддержкой в лице ФНБ Самрук-Казына банка. 2-е и 3-е места заняли АО "KASPI BANK" и ДБ АО "Сбербанк" с результатами 18 770,4 и 13 529,8 млн. тенге соответственно.

Далее в ТОП-10 располагаются несколько банков с долей иностранного участия. Кроме того, наблюдается тот факт, что чем меньше банк, тем больше чистая прибыль. РА РФЦА склонно полагать, что основной причиной этому служит консервативный подход в кредитовании населения данными банками, в частности в строительной отрасли, или ориентированность на собственных корпоративных клиентов, а также небольшие либо отсутствие внешних заимствований. Анализ деятельности по управлению активами. В структуре активов у финансово-стабильных банков преобладают денежные средства в кассе и на корсчете в НБ РК (46%), кредиты и прочие размещенные средства (30%). Необходимо отметить, что начиная с 2014 года ряд крупных банков Казахстана объявил о слиянии и укрупнении. К ним относятся АО «БТА Банк» и АО «Казкоммерцбанк», объединяющиеся в один банк, а также слиянию подлежат АО «Темирбанк», АО «Альянс Банк» и АО «Forte Bank». После чего образующиеся банки будут иметь лидирующие позиции по величине активов банков и станут системообразующими.

Таблица 4 - Структура совокупных активов банковского сектора Республики Казахстан

Наименование показателя	1.01.2013		1.01.2014		Прирост в %	1.01.2015		Прирост в %
	Млрд.тг	% к итогу	Млрд.тг	% к итогу		Млрд.тг.	% к итогу	
1	2	3	4	5	7	8	9	10
Наличные деньги, аффинированные драгметаллы и корреспондентские счета	1 479,3	8,2	1 953,6	9,5	32,1	2 446,7	10,9	27,6
Вклады, размещенные в других банках	520,2	2,9	465	2,3	-10,6	382,3	1,7	-24,1
Ценные бумаги	1 891,2	10,5	1 916,6	9,3	1,3	2 075,4	9,3	7,4
Банковские займы и операции «обратное РЕПО»	11 624,2	64,6	13 348,2	64,6	14,8	14 184,4	63,4	6,3

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	7	8	9	10
Инвестиции в капитал	325,3	1,9	351,7	1,7	8,1	486,9	2,2	38,4
Прочие активы	2 141,9	11,9	2 623,8	12,7	22,5	2794,0	12,5	7,2
Всего активы	17 982,1	100	20659	100	14,9	22369,7	100	8,3
Резервы (проевизии)	-4102,1		-5197,3		26,7	-4,130	-18,5	-20,5
Итого активы	13880		15 461,7		11,4	18239		18
Примечание – По данным КФН НБ РК [105]								

Активы, приносящие прямой доход, составляют у финансово-стабильных банков 34%, в то время как нормальным считается уровень, превышающий 50%. Структуру ссудного портфеля БВУ РК можно увидеть в таблице 5, а также ее динамику в совокупности с активами на рисунке 12.

Таблица 5 - Структура ссудного портфеля банковского сектора РК

Наименование показателя/ дата	1.01.2012		1.01.2013		1.01.2014		1.01.2015	
	Сумма осн. Долга в млрд.тг	В % к итогу	Сумма осн. Долга в млрд.тг	В % к итогу	Сумма осн. Долга в млрд.тг	В % к итогу	Сумма осн. Долга в млрд.тг	В % к итогу
Всего ссудный портфель	10 472,8	100	11 657,9	100	13 348,2	100	14184,4	100
Займы банкам и парабанковским учреждениям	162,9	1,6	148,2	1,3	121,1	0,9	102,1	0,7
Займы юридическим лицам	6 705,2	64	7 050,9	60,5	7 472,9	56	7016,2	49,5
Займы физическим лицам	2 018,5	19,3	2 530,5	21,7	3 297,1	24,7	3707,9	26,1
Займы субъектам МСБ	1 554,6	14,8	1 870,7	16,0	2 342,2	17,5	3248,1	22,9
Прочие займы	31,6	0,3	57,7	0,5	114,8	0,9	63,7	0,4
Примечание – По данным КФН НБ РК [104]								

В последние годы наметилась четкая тенденция увеличения объемов кредитования населения. Предоставление потребительских кредитов (на неотложные нужды, на приобретение и строительство объектов недвижимости) становится для коммерческих банков привлекательной сферой вложений.

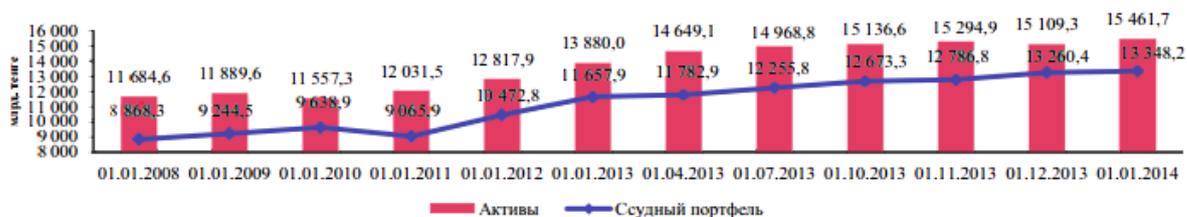


Рисунок 12 - Динамика активов и ссудного портфеля банковского сектора РК

Примечание – По данным КФН НБ РК [104]

Эффективность деятельности кредитных организаций зависит от взвешенности ими проводимой кредитной политики, качеством кредитного портфеля банков. Нормальным для банка считается показатель доли кредитов в портфеле активов, находящийся в пределах 60-65%. По данным таблицы 5 видно, что казахстанские банки выполняют этот норматив, однако обратимся к детальной информации. В таблице 5 показано размещение активов в виде ссуд. Как было сказано выше, наибольшую долю занимают ссуды, выданные юридическим лицам. Однако мы видим, что данная тенденция идет на снижение, в то время как кредитование физических лиц увеличивается. Все это говорит о том, что банкам выгоднее иметь дело с мелкими кредитами, а кредитовать крупные промышленные объекты банки не хотят.

Ссудный портфель банковского сектора РК на 2013 год составил 11 657,9 млрд. тенге, увеличившись по сравнению с началом года на 1 185,1 млрд. тенге или на 11,3%, на 1.01.2014г. он был уже 13348,2 млрд.тг, в 2014 году составил 14 184, с приростом на 6,3%. Займы юридическим лицам составили 7 050,9 млрд. тенге, увеличившись за 2013 год на 345,7 млрд. тенге или на 5,2%, а за 2014 год они увеличились уже на 422 млрд.тг, или на 5%, при этом за 2014 год они снизились на 6,3%. Займы физическим лицам увеличились на 512,0 млрд. тенге или 25,4% составив на 1.01.2013г. 2 530,5 млрд. тенге, в 2014г. они составляют уже 3297,1 млрд.тг., увеличившись на 30%. Займы субъектам малого и среднего предпринимательства составили 1 870,7 млрд. тенге в 2013г. и 2 342,2 в 2014г [111].

Доля неработающих займов составила – 36,7%, доля займов с просроченной задолженностью свыше 90 дней – 29,8%. При этом, на начало года, доля неработающих займов составляла – 36,7%, доля займов с просроченной задолженностью свыше 90 дней – 30,8%.

ГЭП-позиция по банковской системе показывает, что банки в основном имеют краткосрочные обязательства, а долгосрочные активы остаются непокрытыми. Это стимулирует кредитные институты выдавать займы на срок до трех лет и не более и не позволяет им финансировать долгосрочные проекты, что также сдерживает рост кредитования.

Национальный банк РК с 2013 года ввел пороговое значение для доли неработающих займов в ссудном портфеле. Это было сделано для ускорения процесса очистки балансов банков.

Так, неработающие кредиты с 1 января 2014 года должны составлять меньше 20% портфеля, к началу 2015 года меньше 15%. В противном случае банки будут обязаны разработать и согласовать с Нацбанком РК план по улучшению качества активов, используя внедренные в прошлом году механизмы по очистке портфеля: Фонд проблемных кредитов, дочерние организации банков по управлению стрессовыми активами, а также временные налоговые послабления по списанию безнадежных активов.

Отметим, что если Нацбанк РК посчитает, что предпринятые коммерческим банком меры оказались недостаточными, он может наложить санкции на банк и его акционеров. В данном случае неработающие кредиты определяются как займы с просрочкой свыше 90 дней. Так, на начало 2014 года самую ощутимую долю кредитов с просрочкой более 90 дней имели «БТА Банк» - 78,2%, «Альянс банк» - 46,2% и «АТФБанк» - 42,6%. В числе банков, где доля таких кредитов превысила 15% оказались «Казкоммерцбанк» и «Народный банк». Доля займов с просрочкой более 90 дней в Казкоме составила четверть ссудного портфеля, в «Народном банке» - 16,9%. Известно, что по удельному весу просроченной задолженности в общей сумме ссудных вложений определяется качество кредитного портфеля. Учитывая оптимальное значение этого показателя (не более 4%), отметим, что долю просроченных кредитов в размере 15% и более имели 7 проблемных банков и лишь один финансово-стабильный банк.

Анализ деятельности банков по управлению пассивами. Пассивные операции обеспечивают формирование ресурсной базы коммерческих банков, определяют объемные возможности проведения активных операций и их структуру.

По состоянию на 1 января 2013 года совокупные обязательства банков второго уровня составили 11 874,6 млрд. тенге, увеличившись по сравнению с 1 января 2012 года на 360,0 млрд. тенге или на 3,1%. На 1.01. 2014г. эта цифра составила уже 13 384,1, увеличение составило 1510млрд.тг. или 12%, на 1.01.2015 г. займы выросли на 18,6%, составив 15873 млрд.тг. Увеличение вкладов клиентов с начала текущего года составило 735,4 млрд. тенге или 9,4% в 2013 году и на 15,3 за 2014 год 9 (рисунок 13).

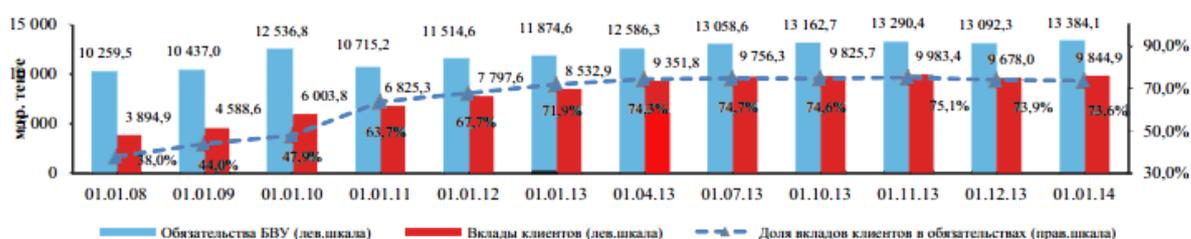


Рисунок 13 – Динамика обязательств банковского сектора РК

Примечание – По данным КФН НБ РК [104]

В структуре совокупных обязательств банков второго уровня наибольшую долю занимают вклады клиентов – 71,9% и выпущенные в обращение ценные бумаги – 8,4%.

Обязательства банков второго уровня РК перед нерезидентами РК составили 1 637,2 млрд. тенге или 13,8% от совокупных обязательств БВУ.

Удельный вес собственного капитала банков в структуре пассивов составляет 14,4%.

По состоянию на 1 января 2013 года вклады клиентов составили 8 532,9 млрд. тенге (71,9% от совокупных обязательств БВУ) увеличившись с начала года на 735,4 млрд.тенге или на 9,4%, за 2014 увеличились на 15,3%. Вклады юридических лиц составили 5 117,8 млрд. тенге, увеличившись по сравнению с 1 января 2012 года на 84,4 млрд. тенге или на 1,7%, а к 2015 году эта цифра уменьшается на 5%. Вклады физических лиц увеличились на 651,0 млрд. тенге или на 23,6% составив на отчетную дату 4 443 млрд. тенге. Вклады клиентов в иностранной валюте на 1 января 2014 года составили 2 671,9 млрд. тенге, увеличившись за рассматриваемый период на 119,4 млрд. тенге или на 4,7%. По структуре на начало 2015г. 60% вкладов клиентов занимают вклады юр.лиц, остальную часть – физ.лица.[106].

Таблица 6 - Структура фондирования банковского сектора РК

Наименование показателя/ дата	2012		2013		2014	
	Млрд.тг.	% к итогу				
1	2	3	4	5	6	7
Межбанковские вклады	106,5	0,8	161,9	1,2	283,0	1,8
Займы полученные	618,4	4,8	614,8	4,4	585,6	3,8
Вклады клиентов	7 797,5	60,8	8 532,9	61,5	9844,9	63,7
Выпущенные в обращение ценные бумаги	1 498,1	11,7	996,5	7,2	978,2	6,3
Уставный капитал	2 564,3	20,0	2 788, 2	20,1	2821,6	18,2
Резервный капитал	400,9	3,1	443,7	3,2	506,1	3,3
Нераспределенная чистая прибыль (непокрытый убыток) текущего года	34,3	0,3	-199,3	-1,4	236,9	1,5
Прочие пассивы	-202,1	- 1,5	541,2	3,8	205,4	1,3
Итого	12 817,9	100	13 880	100	15461,7	100
Примечание – По данным рейтингового Агентства РФЦА [112]						

По состоянию на январь 2013 года в структуре фондирования БВУ на вклады клиентов приходится 61,5%, в 2014г. 63,7, на январь 2015г.62,2%. уставный капитал составляет 20,1%, а к 2014 г. он снижается на 2%, к 2015 году составляет 15,9%; выпущенные в обращение ценные бумаги 7,2%, которые за год снижаются до 6,3%, и за 2014 год возрастают до 6,7%. Все это говорит о способности банков второго уровня кредитовать крупномасштабные проекты в модернизационных целях.

Таблица 7 - Структура вкладов банковского сектора РК [104]

Наименование показателя/ дата	2012		2013		2014	
	Млрд.тг.	% к итогу	Млрд.тг.	% к итогу	Млрд.тг.	% к итогу
Текущие счета	2 797,2	35,9	2 692,1	31,6	2 598,8	28,3
До востребования	44,4	0,6	56,4	0,6	385,5	43,5
Срочные	4 934,5	63,3	5 751,4	67,4	6 797,1	40,3
Условные	21,4	0,2	33	0,4	63,6	33,9
Всего	7 797,5	100	8 532	100	9 844,9	100

Примечание – По данным КФН НБ РК [104]

В Казахстане наибольшая часть инновационных проектов финансируется по линии государства. Ряд компаний были образованы для этих целей. БВУ в этой структуре занимают незначительное положение, работая по программам субсидирования и гарантирования совместно с фондом «Даму». Структура инновационно-финансовой системы представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Место банков в структуре инновационного финансирования в РК

Примечание – Составлено автором на основе исследования

Однако, несмотря на незначительное участие банков в реализации политики модернизации, данные коммерческие институты в меру своих возможностей кредитуют инновационные проекты. Еще в 2007 г. было подписано соглашение о партнерстве между правительством РК в лице Минфина и акимата Астаны, фондом устойчивого развития "Казына", АО "Казахстанская ипотечная компания" и девятью банками второго уровня о взаимном сотрудничестве по проведению модернизации экономики. В числе этих девяти банков находились АО «БТА» и АО «Казкоммерцбанк». Так АО «Сбербанк» профинансировал индустриально-инновационные проекты страны на 15,7 миллиардов тенге.

В 2014 году завершилась первая пятилетка модернизации экономики страны путем инновационных преобразований. Первым положительным результатом явился рост ВВП в номинальном выражении на 39%, а в реальном на 7,5. При этом государственная поддержка выражается в субсидировании (Субсидирование процентной ставки не более 14 % (из них 7% - оплачивает субъект МСП, 7% - компенсирует государство), сумма кредита составляет не более 3 млрд. тенге, срок субсидирования 1-3 года (с возможностью пролонгации до 10 лет)) и выдачи гарантий по кредитам (размер гарантии не должен превышать 50% от суммы кредита). Одной из программ такой помощи является «Дорожная карта бизнеса 2020». В рамках данной программы «совместно с фондом «Даму» участвуют 28 банков, в том числе АО «БТА» и АО «Казкоммерцбанк».

Инструменты и механизмы реализации данного направления закреплены в программе «30 корпоративных лидеров Казахстана», основной миссией которой является ускоренная модернизация национальной экономики и повышение конкурентоспособности казахстанских производителей», в тексте данной программы в числе субъектов, финансирования находятся и БВУ.

Ассоциация Банков РК в марте 2014 года провела научно-практическую конференцию «Финансовые инструменты для инноваций и коммерциализации в интересах социально-экономической модернизации Казахстана». В результате конференции были предложены меры по становлению сферы науки и инноваций в рамках модернизации экономики:

- сформировать четкую политику государства в области инновационной деятельности;
- в пределах созданной политики предложить всеобъемлющую систему управления рисками при кредитовании инновационных проектов на основе общемировых стандартов;
- на государственном уровне разработать методику мониторинга и координации наукоемких объектов, проводимых в разных секторах науки.

Ассоциация Банков рекомендует государству опыт западных стран по страхованию инновационных рисков. Он заключается в том, что те средства, которые были выделены правительством на страхование, необходимо вкладывать в специализированный банк, который будет создан специально для аккумуляции денег на инновации. Этот банк и возьмет на себя все

обязательства по страхованию рисков коммерческих банков при кредитовании на развитие наукоемких технологий. Такая мера актуальна также при вступлении Казахстана в ВТО и при проведении ЭКСПО-2017.

В настоящее время можно понять осторожность банков при предоставлении денежных средств на научные исследования, так как, как правило, это долгосрочные инновационные проекты с трудно предсказуемым результатом.

При рассмотрении возможности проектного финансирования банки проводят более тщательный анализ рисков. Из десяти заявленных проектов может себя окупить в лучшем случае один. Для государства это уже неплохо, поэтому оно, в первую очередь, должно поддержать банки второго уровня от рисков невозврата вложенных ими средств на наукоемкие технологии, которые, в конечном счете, будут способствовать укреплению экономики Республики Казахстан [113].

По состоянию на 01.07.2015г. по программе «ДКБ 2020» заключено 5 878 договоров субсидирования на общую сумму кредитов 1 142,4 млрд. тенге, подписано 1 042 проекта гарантирования кредитов на общую сумму кредитов 49,3 млрд. тенге.

Максимальное количество субсидированных проектов взяли на себя АО «БТА Банк» 566 проектов (14% от общего количества проектов) на сумму 56,4 млрд. тенге (6% от общей суммы кредитов) и АО «Народный Банк Казахстана» - 879 проектов (15% от общей суммы кредитов) на сумму 169,5 млрд. тенге (15% от общей суммы кредитов). 19 % выплаченных субсидий приходится на ДБ АО «Сбербанк» (19,2 млрд. тенге) и 14% на АО «Народный Банк Казахстана» 14,4 млрд. тенге.

По гарантийным проектам (237 проектов на сумму 3,6 млрд. тенге, что составляет 14% от общей суммы кредитов) взял на себя АО «Банк ЦентрКредит», а также АО «Народный Банк Казахстана» 81 проект (22% от общего количества проектов) на сумму 3,7 млн. тенге (14% от общей суммы кредитов). АО «Народный Банк Казахстана» выпустил максимальную сумму гарантий 1,77 млрд. тенге (16% от общей суммы гарантий) и Банк ЦентрКредит - 1,73 млн. тенге (16% от общей суммы гарантий).

Проанализировав активность банков в модернизации экономики, составим десятку банков-наиболее активных участников.

Для этого воспользуемся методикой, разработанной Фондом «Даму», которая базируется на основе расчета по двум инструментам: субсидирование ставок вознаграждения по кредитам БВУ и частичное гарантирование по кредитам БВУ [114].

Рассчитав активность, присвоим каждому банку весовой коэффициент, который показывает вес влияния данного показателя на активность банка (таблица 8).

Итоговый показатель (S) определен как сумма ряда различных показателей (A_i), умноженных на соответствующие весовые коэффициенты (K_i):

$$S = \sum_{i=1}^n (A_i * K_i) \quad (1)$$

Итоговое место БВУ по каждому инструменту программы «ДКБ 2020» определяется с помощью ранжирования, т.е. чем выше итоговый показатель, тем выше место БВУ в кредитовании инновационных проектов, а следовательно, и в экономической модернизации Казахстана (рисунок 15).

Таблица 8 – Расчет доли активности банков второго уровня по критерию «Субсидирование» в кредитовании проектов по программе «ДКБ 2020»

Банк	Доля в общей сумме кредитного портфеля (%)	Доля в общем количестве подписанных договоров (%)	Доля в общем объеме выданных субсидий (%)	Итоговый показатель (%)
АО «Народный Банк Казахстана»	16	14	16	40,4
АО «Банк ЦентрКредит»	11	12	13	36,0
ДБ АО «Сбербанк»	18	10	18	31,8
АО «БТА Банк»	6	14	6	31,5
АО «Цеснабанк»	10	8	8	27,9
АО «АТФ Банк»	7	10	8	26,3
АО «Евразийский банк»	5	6	6	23,5
АО «Альянс Банк»	3	4	4	17,2
АО «Темірбанк»	1,9	4,5	2,2	16,7
АО «Казкоммерцбанк»	6	2	5	16,4

Примечание – Источник [114]

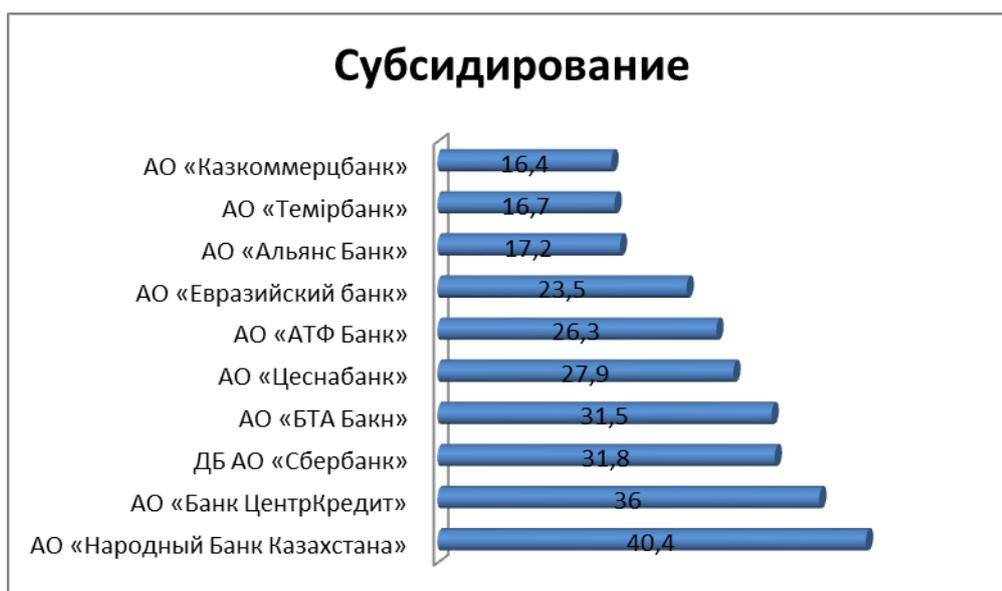


Рисунок 15 – Активность банков по критерию «Субсидирование»

Примечание – Источник [114]

Из представленного расчета видно, что наиболее активную позицию в проведении модернизации занимает АО «Народный Банк Казахстана», а менее прочих участвует АО «Казкоммерцбанк», замыкающий десятку. АО «БТА Банк» занимает четвертую позицию. Отсюда следует, что исследуемые нами банки принимают активное участие в модернизации.

Далее рассмотрим, насколько банки участвуют в гарантировании кредитов по обозначенной программе. Расчет производим выше обозначенным методом и сводим в таблицу 9.

Таблица 9 – Активность банков по участию в программе «Гарантирование»

Банк	Доля в общей сумме кредитного портфеля (%)	Доля в общем количестве подписанных договоров (%)	Доля в общем объеме выданных гарантий (%)	Итоговый показатель (%)
АО «Банк ЦентрКредит»	14,1	30,7	15,7	42,1
АО «Народный Банк Казахстана»	14,5	21,6	16,1	39,2
ДБ АО «Сбербанк»	23,5	6,4	13,3	26,2
АО «БТА Банк»	12,8	9,3	15,0	24,9
АО «Евразийский банк»	8,5	9,3	9,8	21,8
АО «Темірбанк»	9,8	4,5	11,0	18,8
АО «Цеснабанк»	6,1	6,9	6,7	17,7
АО «Альянс Банк»	3,7	2,1	4,2	10,8
АО «Дельтабанк»	0,7	2,9	0,8	8,4
ДБ АО «Банк БТВ»	1,7	3,2	1,9	7,6

Примечание – Источник [114]

По представленным данным для наглядности составим рисунок 16.



Рисунок 16 – Активность банков по участию в гарантировании кредитов

Примечание – Источник [114]

Из рисунка 16 видно, что в десятке по объему гарантирования лидирует АО «Банк Центр Кредит» (42%), АО «БТА Банк» занимает так же четвертую позицию. АО «Казкоммерцбанк» по работе в данном направлении не вошел в десятку.

Таким образом, обобщив итоги оценки эффективности деятельности коммерческих банков по управлению пассивами и активами в период модернизации экономики Казахстана, мы пришли к следующим выводам:

- большинство кредитных организаций Казахстана не сформировали полной стратегии, ориентированной на потребности модернизационного периода;

- возрастает доля кредитования физических лиц, направленная на потребительские нужды;

- не высока активность банков по привлечению депозитной клиентской базы;

- кредитование между банками находится на зарождающемся этапе.

В результате анализа активности участия банков в экономической модернизации Казахстана было выявлено, что банки, помимо основного кредитования инновационных проектов, совместно с Фондом «Даму» ведут программы субсидирования и гарантирования кредитов. В данных направлениях наметилось десять наиболее активных банков, в число которых вошли исследуемые нами АО «БТА Банк» и АО «Казкоммерцбанк».

Отметим, что коммерческие банки неохотно выдают кредиты на инновационные проекты, аргументируя это тем, что, по их мнению, мало настоящего перспективных проектов, носящих в себе наименьший риск, к тому же играет роль долгий срок окупаемости таких проектов. Для этого государство принимает меры по поддержке банков путем предоставления налоговых льгот тем, кто кредитует инновационные проекты. Такая мера частично компенсирует убытки, получаемые банком от того, что замедляется оборот капитала.

Существенны расхождения по показателю соотношения предоставленных ссуд к привлеченным средствам: его средний уровень по всем 38 банкам составляет 83,9% [115]. Таким образом, очевидным становится проводимая проблемными банками рискованная кредитная политика, выразившаяся в недостаточной диверсификации кредитного риска. Отсюда явствуют корни сложившейся проблемности у группы коммерческих банков республики. Менеджмент в этих банках непрофессионально либо сознательно занижал кредитный риск по ссудам, по истечении срока ссуды не всегда переводились на счета учета просроченной задолженности. Также мы видим тенденцию роста проблемной задолженности и безнадежных кредитов в последние годы, что также свидетельствует об агрессивной кредитной политике. Большинство этих кредитов выдано физическим лицам без достаточного обеспечения.

2.3 Анализ внутренних элементов системы управления банком

Все элементы, о которых шла речь в 1 главе, тесно взаимосвязаны и переплетаются между собой в процессе управленческой деятельности. Так, при оптимизации бизнес-процессов и их описании одновременно приходится обращать внимание на организационную структуру и документооборот в банке. Для успешной работы банка элементы системы управления необходимо декомпозировать до уровня персонала, спроецировать до бизнес-процессов и проектов, что облегчит задачу их реализации.

Таким образом, можно говорить о единой схеме управления банком (бизнес-архитектуре) и о технологии ее разработки (формализации управления). Все сказанное выразим через схему элементов управления банком, представленную на рисунке 17.

Рассмотрим систему управления трех крупнейших казахстанских банков АО «БТА Банк» и АО «Казкоммерцбанк», которые в июле 2015 года претерпели объединение, а до указанного времени оставались системообразующими банками Казахстана, а также АО «Народный Банк Казахстана». Отметим, что необходимость консолидации БТА с Казкоммерцбанком продиктована не только кризисным состоянием первого, но также экономическими условиями модернизируемой экономики. Казахстану нужны сильные финансовые институты, способные проявить готовность кредитовать мощную экономику, обслуживать деньгами и операционной работой не только розничных клиентов, но и крупные производственные предприятия. Кроме того, в рамках вступления Казахстана в ВТО и подписания соглашения об образовании ЕЭС для нашей страны ожидается новая эпоха взаимного сотрудничества с другими странами. Казахстан должен быть институционально готов к таким изменениям, дабы не допустить перегрузки на отечественном финансовом рынке мелкими банками, в том числе российскими, которые на данном этапе весьма распространены на казахстанском финансовом рынке.

Все исследуемые банки начали свою историю развития в Казахстане с 90-х годов, уходя корнями в дореволюционную Россию и Советский Союз.

История БТА Банка начинается 14 февраля 1992 года, когда решением собрания учредителей за №3, одобренным постановлением Кабинета Министров Республики Казахстан от 28 августа 1992 года № 710 Банк Внешнеэкономической деятельности Республики Казахстан был переименован в Банк Внешнеэкономической деятельности Республики Казахстан «ALEM BANK KAZAKHSTAN»[116].

15 января 1997 года на основании постановления Правительства Республики Казахстан от 15.01.97 №73 «О реорганизации Казахского акционерного банка «Туранбанк» и акционерного банка «АлемБанк Казахстан» было создано Закрытое акционерное общество «БанкТуранАлем». Данным постановлением Министерству финансов Республики Казахстан делегировали полномочия по владению и пользованию акциями Банка ТуранАлем, с правом утверждения его устава и формирования органов управления банка.

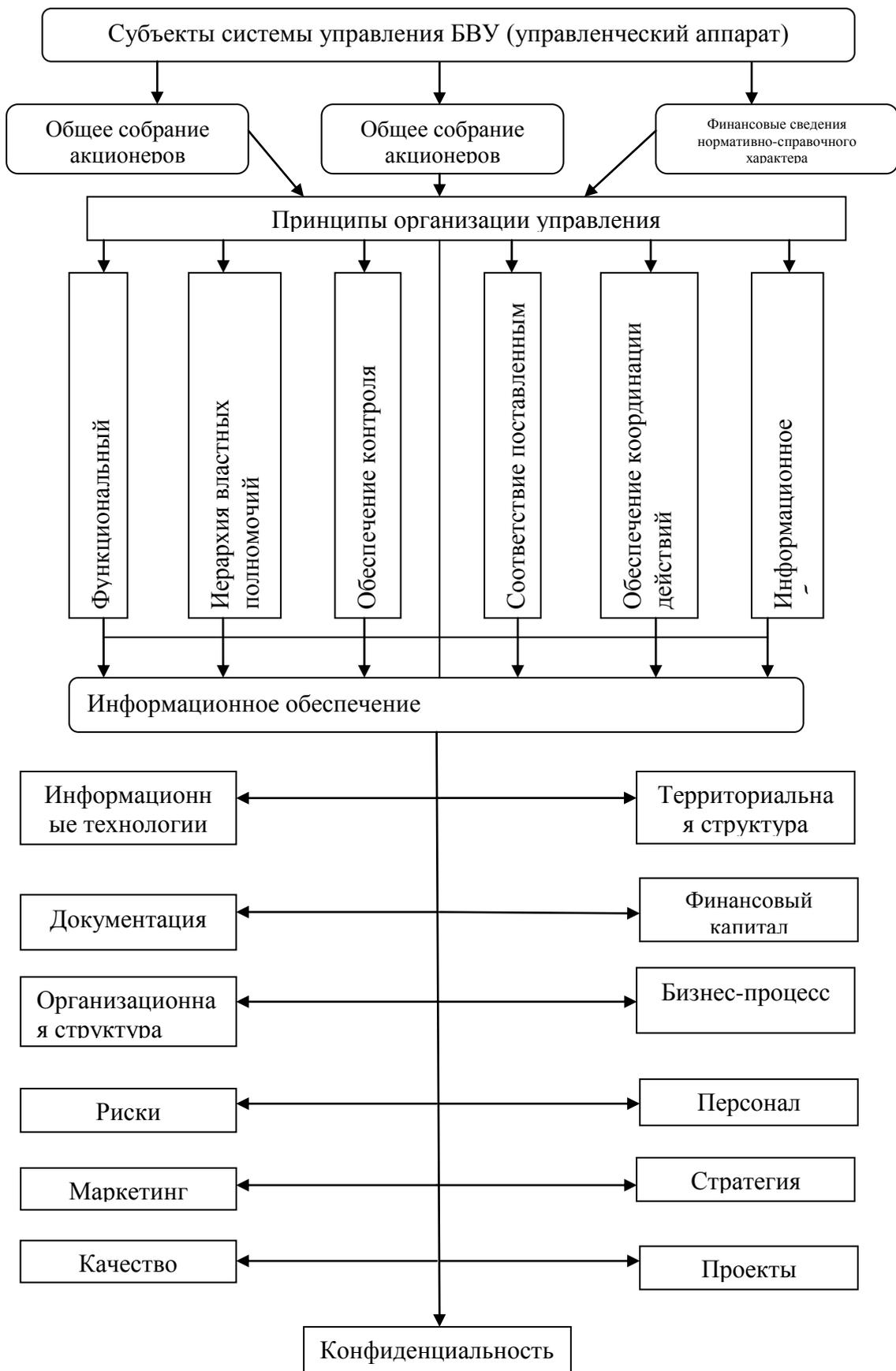


Рисунок 17 - Элементы системы управления банком

Примечание - Составлено автором на основе источника [52]

1 октября 1998 года Закрытое акционерное общество «БанкТуранАлем» переименовали в Открытое акционерное общество «Банк ТуранАлем» - ОАО «Банк ТуранАлем».

26 сентября 2003 года ОАО «Банк ТуранАлем» в связи с перерегистрацией было переименовано в Акционерное Общество «Банк ТуранАлем». Тогда же в 2003 году кредитный рейтинг банка был повышен Standard&Poor`s до уровня ВВ-. В феврале 2008 года была завершена процедура перерегистрации АО «Банк ТуранАлем» и финансовый институт получил новое официальное название - АО «БТА Банк». Работы по ренеймингу и ревизуализации банка и его дочерних компаний были завершены в течение 2008 года.

В 2008 году БТА Банк был признан крупнейшим банком в Казахстане по размеру активов, собственному капиталу и чистой прибыли, согласно ежегодному рейтингу ТОП 1000 мировых банков, проводимому международным изданием TheBanker.

В этом же году БТА Банк первым из банков республики внедрил систему управления информационной безопасностью. Область действия СУИБ распространяется на систему предоставления дистанционных банковских услуг юридическим лицам «БТА-Online», которая в результате сертификации признана международными экспертами продуктом с наивысшим уровнем защищенности.

Ухудшение финансового положения БТА начинается с 2008 года, когда начали проявлять себя допущенные органами управления АО стратегические просчеты, которые выразились в обострении проблем с ликвидностью, усугублённые последствиями мирового финансового кризиса. Имело место существенное ухудшение финансового положения БТА, в результате общие обязательства банка превысили общие активы на сумму 742 млрд.тенге, и банк понес чистый убыток на сумму 188 млрд.тг. [117].

В рамках антикризисных мер 2 февраля 2009 года Правительство РК приняло предложение Агентства РК по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций о выкупе контрольного пакета акций БТА Банка Фондом национального благосостояния «Самрук-Казына» в размере 75,1% акций. Выкуп был осуществлен через дополнительную эмиссию - в результате банк получил дополнительный капитал в размере 251 319 485 425 тенге.

С этого времени начинается активная работа банка по реструктуризации своей задолженности. В результате реструктуризации размер финансовой задолженности Банка снизился с 16,65 до 4,2 млрд. долларов США с одновременным увеличением периода погашения этой задолженности на срок от 8 до 20 лет. В уставный капитал Банка были конвертированы облигации на сумму 4,6 млрд. долларов США - в результате внутренние и внешние кредиторы стали акционерами Банка, которые в совокупности владеют 18,5% его акционерного капитала. Основным акционером Банка остался Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына», доля которого увеличилась до 81,48% от акционерного капитала Банка также в результате конвертации

облигаций в простые акции финансового института. Миноритарным акционерам, в свою очередь, в совокупности принадлежат 0,02% акций Банка.

До объединения БТА имел более 1,2 млн. частных и 74,5 тыс. корпоративных клиентов. Территориальная структура представлена 19 филиалами и 166 отделениями по Казахстану; Международные представительства расположены в России, ОАЭ, Великобритании и Китае; Банковская сеть БТА распространяется на Россию, Украину, Беларусь, Кыргызстан, Армению, Грузию, Казахстан и Турцию, 31 дочернюю организацию, среди которых страховые, инвестиционные и прочие компании. В ноябре 2014 года БТА объявил о своем объединении с АО «Казкоммерцбанк».

Нынешний Казкоммерцбанк (далее – Банк) берет свое начало от Медеу Банка, который был создан 12 июля 1990 года в виде открытого акционерного общества в соответствии с законодательством Казахской Советской Социалистической Республики. После обретения Казахстаном государственного суверенитета Медеу Банк был перерегистрирован в ОАО «Казкоммерцбанк» и получил лицензию Национального банка Республики Казахстан № 48 от 21 октября 1991 года на проведение банковских операций. Этот день и считается официальным днем рождения Банка [118].

В апреле 1994 года Банк объединился с другим казахстанским коммерческим банком – «Астана Холдинг». С этого времени Банк присутствует во всех основных деловых и населенных центрах страны через свою филиальную сеть, включающую в настоящее время 152 операционных отделения в 23 филиалах. Важным достижением 1997 году для всего банковского сектора Казахстана стало утверждение Банка в качестве заемщика Немецкой государственной экспортной страховой компанией «Hermes», которая до того признавала в качестве заемщика только Правительство РК. В том же 1997 г. Банк привлек свой первый международный синдицированный кредит. В мае 1998 года Банк первым из казахстанских корпоративных эмитентов выпустил еврооблигации на сумму 100 млн. долларов США и сроком на 3 года. В июле 2008 года крупным акционером банка становится частный арабский инвестиционный фонд Alnair Capital Holding. В 2009 году фонд увеличивает свою долю акций Казкоммерцбанка до 28,6%.

В октябре 2008 года Казкоммерцбанк был выбран Правительством РК в качестве стратегического партнера для реализации мер по поддержанию реального сектора экономики страны. В январе 2009 года Казкоммерцбанк и его основные акционеры подписали с ФНБ «Самрук-Казына» пакет документов о реализации Меморандума о взаимопонимании, отражающего основные условия участия банка в Государственной стабилизационной программе по поддержанию реального сектора экономики. В мае 2009 года ФНБ «Самрук-Казына» приобрел 21,2% акций Казкоммерцбанка в рамках Государственной стабилизационной программы. В октябре 2011 года Банк отметил своё 20-летие. За 20 лет своей деятельности Казкоммерцбанк превратился из небольшого банка в один из крупнейших финансовых институтов в Казахстане и Центральной Азии.

Народный Банк входит в пятерку лидеров по размеру активов среди БВУ Казахстана, занимая вторую позицию после Казкоммерцбанка. История АО «Народный Банк Казахстана» тесно сопряжена с историческим развитием всей расчетной и сберегательной системы Казахстана. Банк позиционирует начало своей деятельности с 1923 года, когда была открыта первая сберегательная касса в Казахстане. С этого времени становление Народного банка неразрывно связано с историей казахстанского финансового рынка. В 1992 году был образован Сберегательный банк РК, юридическим преемником которого сейчас выступает Народный банк Казахстана. Будучи Сберегательным банком РК, Народный банк в 1993 году выпустил первую платежную карту «Иртыш». В 1994 году Сберегательный банк реорганизуется в самостоятельно структуру, принадлежащую правительству РК, под названием Народный Банк Республики Казахстан. В 1990-2002 гг. банк проводит разовую компенсацию потерь, понесенных во время обесценения сбережений, размещенных в виде вкладов. В 1995 году ЗАО «Народный сберегательный банк Казахстана» преобразуется в акционерное общество закрытого типа с кардинальным изменением руководства и стиля управления, в 1996 году банк становится АО «Акционерный Народный Сберегательный Банк Казахстана». В октябре того же года банк выпускает пластиковую карту с международной платежной системой Master Card. В сентябре 1997 года банк осуществляет первый выпуск простых акций, в том числе среди физических лиц [119].

Новый этап развития Народного банка начался в 2001 году, когда государство продало свой пакет акций. В 2008 году на финансовом рынке Казахстана появляется финансовая группа Halyk Group, включающая банковскую, пенсионную, страховую, брокерскую и лизинговую компании. В 2009 году в капитал банка вошла государство в лице АО «Самрук Казына». В 2010 году Народный банк был отмечен как самый активный участник программы «ДКБ-2020» и награжден за весомый вклад в развитие бизнеса в Казахстане. В 2011 году начался процесс возврата государственных денег и произошел выкуп части простых акций у государства Народным Банком совместно с компанией Алмэкс. На сегодняшний день Народный банк является коммерческим банком на территории Центральной Азии и Казахстана, обладающим крупнейшей филиальной сетью и собственной платежной системой, имеет филиалы в Грузии, России, Кыргызстане.

Таким образом, проанализировав историю становления банковской системы Казахстана на примере трех крупнейших БВУ можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день в республике имеются гиганты финансового рынка, сумевшие выстоять в тяжелейших условиях распада советского государства, пережившие трудные кризисные времена 90х годов, при поддержке государства выстоявшие кризис 2008 года. Система их управления неоднократно подвергалась изменениям, которые были продиктованы духом времени и вызовами регионального и мирового финансового рынка.

Далее анализируем состав акционеров исследуемых финансовых институтов, который имеет немаловажное значение в системе менеджмента

БВУ, т.к. главным управляющим органом в любом акционерном обществе выступает общее собрание акционеров.

В 2008-2009 году в целях стабилизации национальной банковской системы государством в лице АО "Фонд Национального Благосостояния "Самрук-Казына" была проведена покупка акций основных системообразующих банков Казахстана, в том числе исследуемых нами. В начале стабилизационной программ Фонд владел 21,2% акций АО «Казкоммерцбанка», 97,26 % АО «БТА Банка», 15% акций АО «Народный Банк». Этот факт отражался на всей системе управления банками. К задачам и целям фонда относится содействие модернизации национальной экономики, что свидетельствует о готовности банка к работе в данном направлении. Для этого банку необходимо поставить задачи по разработке и обеспечению реализации инвестиционных проектов как в масштабах регионов, так и в масштабе экономики страны, а также оказывать поддержку отечественных товаропроизводителей.

По состоянию на 1 июля 2015 года акционерами АО «БТА Банк», владеющими 5-ю и более процентами от размещенного количества акций являются: АО «Казкоммерцбанк» - 94,8%, остальная часть принадлежит миноритарным акционерам. Акционерами АО «Народный Банк» являются АО холдинговая компания «Алмэкс» (73%), АО «ЕНПФ» (7,8%), ГДР (16%), прочие (3,2%).

Состав акционеров АО «Казкоммерцбанк» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Состав акционеров-держателей простых акций АО «Казкоммерцбанк» (по состоянию на 1.07.2015г.)

Акционер	Доля (%)
АО «Центрально-Азиатская инвестиционная компания»(ЦАИК)	23,27
Субханбердин Н.С.	8,82
АОAlnair Capital Holding («Альнаир»)	28,08
АО «Фонд Национального Благосостояния «Самрук-Казына»	10,72
Ракишев К.Х.	25,84
Миноритарии	3,27
ИТОГО размещенных акций:	100
Примечание – Составлено автором по данным [118]	

Таким образом, видно, что состав акционеров крупнейших банков достаточно разнороден и на сегодняшний день представлен преобладающим большинством частных лиц и компаний. В те времена, когда доля АО "Фонд Национального Благосостояния "Самрук-Казына" в банках была высока, этот факт налагал отпечаток на всю деятельность банков, начиная от формирования стратегии, заканчивая соблюдением интересов клиентов. Для качества управления банком этот факт имеет важное значение, т.к. держатели большего пакета акций имеют весомое количество голосов на общем собрании акционеров, а значит в им принадлежит ключевая роль в вопросах корпоративного управления деятельностью банка. На сегодняшний день

ситуация изменилась и теперь под эгидой Казкоммерцбанка образовался мощный финансовый институт. Однако АО «Самрук-Казына» все же имеют незначительный процент акций данного субъекта. Отсюда мы можем сделать вывод, что система управления в банках строится на принципах корпоративного управления и акционеры банка как частные лица заинтересованы в том, чтобы банк развивался как можно более динамично. Государство, участвуя в управлении БВУ, имеет влияние на систему управления и на принимаемые им решения.

Представим рейтинговую оценку исследуемых банков, которую дают ведущие международные рейтинговые агентства. Сравнительные данные для наглядности представим в таблице 11.

Таблица 11 – Кредитные рейтинги банков за 2014 г.

Показатели	АО «БТА Банк»	АО «Казкоммерцбанк»	АО «Халык Банк»
1	2	3	4
Moody's			
Долгоср. рейтинг в ин валюте	B3	B2	Ba2
Краткоср. рейтинг в ин валюте	NP	E	E
Долгоср. рейтинг в нац валюте	B3	B2	B2
Краткоср. рейтинг в нац валюте	NP	E	E
Прогноз	Позитивный	Стабильный	Стабильный
Рейтинг финансовой устойчивости	E+	E	D-
Прогноз	Стабильный	Стабильный	Стабильный
Fitch Ratings			
Долгосрочный рейтинг в ин.валюте	CCC	B	BB
Прогноз	Позитивный	Стабильный	Стабильный
Долгосрочный рейтинг в нац.валюте	CCC	B	B
Прогноз	Позитивный	Стабильный	Стабильный
Краткоср. рейтинг в ин валюте	C	B	B
Краткоср. рейтинг в нац валюте	C	B	B
Примечание – Составлено автором по данным [120]			

Позитивный прогноз по долгосрочному депозитному рейтингу отражает вероятное приобретение контрольного пакета БТА Банка Казкоммерцбанком. На основании сравнительной таблицы 11 подведем итог. Присваиваемые агентством Moody's рейтинги долгосрочных обязательств представляют собой мнения об относительном кредитном риске долговых обязательств с

фиксированным доходом с первоначальным сроком погашения в один год и более. Они отражают возможность того, что какое-то финансовое обязательство не будет выполнено так, как обещано. Такие рейтинги присваиваются по глобальной (международной) шкале Moody's и отражают вероятность дефолта и каких-либо финансовых потерь в случае дефолта [120].

По данным рейтингового агентства Moody's, БТА имеет довольно низкие рейтинги. Так, долговые обязательства с рейтингом В рассматриваются как спекулятивные и подвержены высокому кредитному риску

К каждой общей рейтинговой категории агентство Moody's добавляет цифровые модификаторы 1, 2 и 3. Модификатор 1 указывает, что данное обязательство находится в верхней части своей общей рейтинговой категории; модификатор 2 указывает на положение в середине диапазона, модификатор 3 указывает, что обязательство находится в нижней части этой общей рейтинговой категории.

Таким образом, согласно классификации Moody's, долгосрочные обязательства исследуемых банков рассматриваются как спекулятивные и подвержены высокому кредитному риску, однако БТА в данном случае находится на позиции ниже, имея модификатор 3.

Присваиваемые агентством Moody's рейтинги краткосрочных обязательств представляют собой мнения о способности эмитентов выполнить свои краткосрочные финансовые обязательства.

Согласно рейтингу краткосрочных обязательств БТА имеет рейтинг NP (NotPrime – «непервоклассный»), в отличие от Казкома, у которого приемлемая способность погашать краткосрочные долговые обязательства, так же как и у Народного Банка.

В число факторов, учитываемых при присвоении рейтингов финансовой устойчивости банков, входят элементы, свойственные данному конкретному банку, такие как его основные финансовые показатели, рыночные позиции, диверсификация деятельности и активов [121, с. 25].

Все исследуемые банка имеют рейтинг Е. Это означает, что они проявляют весьма ограниченную самостоятельную финансовую устойчивость и имеют высокую вероятность периодического получения внешней поддержки или необходимость в такой поддержке. При этом БТА имеет модификатор «+», что означает, что он попадает в промежуточную категорию и потенциально может быть поднят выше по рейтингу. Народный банк здесь находится на позиции выше, хотя также имеет ограниченную самостоятельную финансовую устойчивость.

Агентство FitchRatings по долгосрочным и краткосрочным рейтингам дает следующую картину: КАЗКОМ обладает преимуществом в виде рейтинга, который указывает на наличие минимальной способности производить своевременные платежи по финансовым обязательствам, но при этом существует повышенная подверженность негативным изменениям в финансовых условиях, которые могут произойти в ближайшее время. Для БТА же рейтинг свидетельствует о том, что «дефолт представляется реальной

возможностью» [122]. То есть, у БТА присутствует значительный кредитный риск. Народный Банк же занимает более надежные позиции, что свидетельствует о более качественной системе управления.

Таким образом, оба рейтинговых агентства присваивают банкам достаточно низкие рейтинги из всех возможных вариантов. Однако прогноз дают позитивный и стабильный. Значит, у банков есть возможность укрепить свое положение и добиться наиболее высоких результатов в своей деятельности. Для оценки качества управления в банке необходимо оценить уровень корпоративного управления. Кроме того, существует так называемый клиентский рейтинг банков, представленный агентством TheBanker, по которому «БТА Банк» даже на июль 2015года, т.е. после фактического объединения, занимает лидирующую позицию, тогда как АО «Казкоммерцбанк» находится на 3 месте, «Народный банк» занимает 28 место [120].

Одним из принципов корпоративного управления является открытость. Основным критерием открытости и прозрачности, по нашему мнению, служит наличие достаточного объема информации о деятельности банка для потенциальных пользователей – клиентов, инвесторов, акционеров, сотрудников и т.д. Проанализируем соблюдение этого принципа в казахстанских банках. Объектами исследования представим два крупнейших казахстанских банка АО «БТА Банк» и АО «Казкоммерцбанк». Результаты анализа представим в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка соблюдения принципа открытости корпоративного управления банками

Документ	АО «БТА Банк»	АО «Казкоммерцбанк»	АО «Халык Банк»
1	2	3	4
Устав	+	+	+
Меморандум о сотрудничестве и взаимодействии по вопросам повышения прозрачности деятельности банка	-	+	-
Кодекс корпоративного управления	+	+	+
Кодекс деловой этики	Опубликован на внутреннем сайте банка	+	Опубликован на внутреннем сайте банка
Правила об общих условиях проведения операций банка	+	+	+

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Проспекты выпуска акций	+	+	+
Уведомление о размещении акций	-	+	+
Проспекты выпуска облигаций	-	+	+
Информация об акционерах	+	+	+
Финансовая отчетность	Ежеквартальная (неконсолидированная) отчетность банка, Консолидированные отчеты о доходах и расходах, Консолидированные балансовые отчеты Все отчеты представлены по группе «БТА» за год	Консолидированная финансовая отчетность с 2001 по 2014 год, включает отчет о прибылях и убытках, об изменениях в капитале, о совокупном доходе, о финансовом положении. Составляется и публикуется банком ежеквартально.	Консолидированная финансовая отчетность с 2002 по 2014 год, включает отчет о прибылях и убытках, об изменениях в капитале, о совокупном доходе, о финансовом положении. Составляется и публикуется банком ежеквартально.
Положение о совете директоров	+	+	Опубликован на внутреннем сайте банка
Положение об общем собрании акционеров	+	+	+
Положение о дивидендной политике	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка	+
Положение об информационной политике	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка	+
Положение о правлении	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка
Положение о выплате вознаграждений и компенсаций членам совета директоров	«Положение о комитете по назначениям и вознаграждениям совета директоров АО «БТА Банк» и «Правила определения размера и условий выплаты вознаграждений членам совета директоров АО «БТА Банк»	+	Опубликован на внутреннем сайте банка

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Положение о корпоративном секретаре	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка
Положение о департаменте внутреннего контроля и аудита	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка
Положение об урегулировании корпоративных конфликтов	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка
Положение о комитете по стратегическому развитию и планированию совета директоров	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка	+
Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям совета директоров	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка	Опубликован на внутреннем сайте банка
Примечание – Составлено автором на основе анализа [116, 118, 123]			

По данным таблицы 12 видно, что большая часть корпоративных документов банков публикуется на сайте и регулярно обновляется. Однако важно заметить, что АО «Казкоммерцбанк» подходит к соблюдению принципа открытости более досконально, т.к. публикует финансовую отчетность не только в конце финансового года, но и поквартально. Кроме того, данным банком публикуются отчеты о прибылях и убытках и другие отчеты, которые отсутствуют у БТА. О соблюдении принципа открытости АО «Haluk Bank» также свидетельствует достаточное количество опубликованных документов на сайте банка, однако часть документов также доступна лишь для внутреннего пользования.

Далее выявим детально разработанные в банках документы, которые отражают качество корпоративного управления. Основная часть корпоративных документов разрабатывается, но представлены они на внутреннем сайте банков и могут быть доступны только сотрудникам. Этот факт несколько ограничивает доступность информации для таких субъектов как потенциальные инвесторы или потенциальные акционеры банка.

Основу системы управления составляет организационная структура банка. Любой банк – это акционерное общество, имеющее классическую организационную структуру с общим собранием акционеров во главе (Приложение А). Общее собрание акционеров принимает важнейшие решения в области управления банком – утверждение устава, выбор членов Правления и

Совета директоров, утверждение балансовых отчетов и размера дивидендов. В исследуемых банках годовое собрание акционеров проводится ежегодно, не реже 1 раза в год, а также за период с 2011 по 2014 г. проводилось 11 внеочередных собраний акционеров в АО «БТА Банк» и 1 внеочередное собрание акционеров в АО «Казкоммерцбанк». Такое большое количество внеочередных собраний акционеров объясняется тем, что их созыв был обоснован вопросами реструктуризации задолженности банка перед кредиторами и выборе организации для аудита финансовой отчетности банка, а также решении вопросов консолидации.

Кроме того, Совет директоров ставит перед собой задачу заботиться не только об акционерах, но и о клиентах банка. Таким образом, Совет занимается обеспечением прибыли на вложенный капитал, определением стратегических направлений развития банка, формированием органов управления в банке, а также контролирует все инвестиционные и другие операции банка.

Комитеты Совета директоров, являясь неотъемлемой частью системы органов корпоративного управления Банком, обеспечивают выработку, в пределах своей компетенции, рекомендаций и предоставление заключений Совету директоров.

В исследуемых банках создаются Комитеты Совета директоров по вопросам: внутреннего аудита, стратегического планирования, управления рисками, обязательствами, восстановлению активов, кредитованию, назначениям, кадрами и социальным вопросам.

Следующий орган, обеспечивающий управление банком это Правление. Как указано в Кодексе корпоративного управления АО «БТА Банк», «Правление - это коллегиальный исполнительный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью банка»[124]. Таким образом, Правление исполняет решения Общего собрания акционеров и Совета директоров. Структура корпоративного управления АО «Казкоммерцбанк» представлена на рисунке 18. По такому же типу строятся организационные структуры других БВУ, т.к. это оптимальный вид структуры, который был удобен банкам на протяжении их деятельности.

Кроме того, в банках создаются различного рода департаменты, управления и службы, такие например, как служба внутреннего аудита и служба Комплаенс в БТА Банке. В эту службу сообщаются факты нарушений законодательства РК, в том числе нормативных правовых актов Национального Банка РК, Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций, а также внутренних нормативных документов АО «БТА Банк», этических норм с которыми столкнулись клиенты банка. Отметим положительное влияние данной службы на деятельность банка, т.к. в АО «Казкоммерцбанк» подобной службы нет, руководству банка было бы нелишним перенять положительный опыт БТА в данном направлении и включить в свою структуру данный отдел.

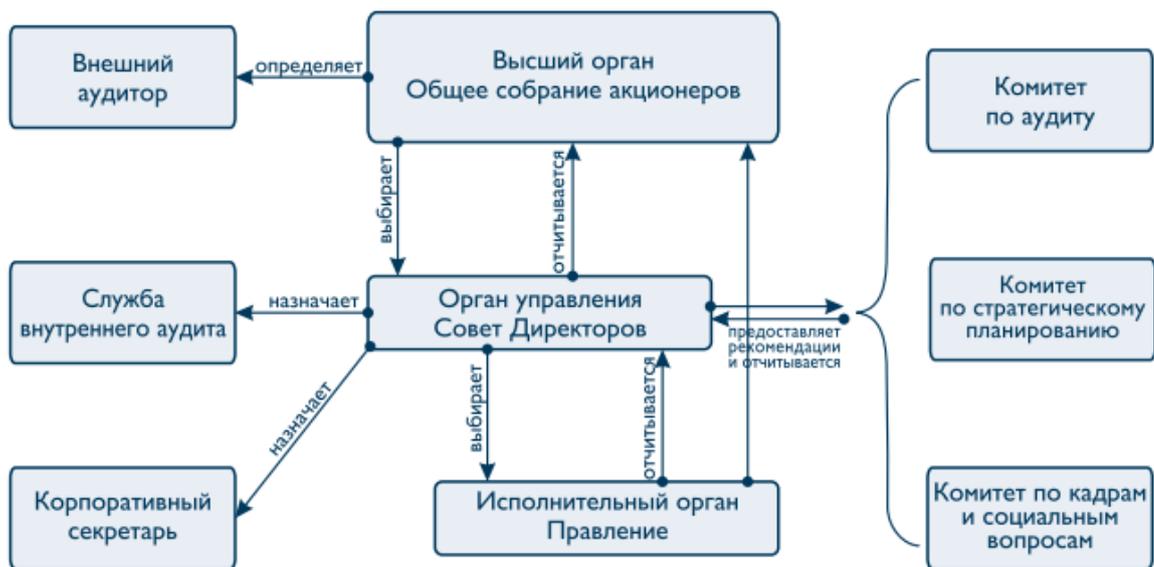


Рисунок 18 - Структура системы корпоративного управления АО «Казкоммерцбанк»

Примечание – Источник [118]

Система органов и подразделений, непосредственно задействованных в реализации корпоративного управления, обеспечивает непрерывное функционирование процессов, направленных на поддержание корпоративного управления в Банке. Система направлена на установление роли, ответственности, полномочий и компетенции каждого из органов и подразделений, входящих в систему. Прозрачное разграничение компетенции органов, позволяет надлежащим образом определить ответственность органов и подразделений, входящих в систему, обеспечить качественное и эффективное взаимодействие между ними, надлежащее управление бизнес процессами, их оценку и модификацию с учетом текущих потребностей Банка. Система позволяет выполнять цели и задачи, поставленные акционерами Банка, а так же соблюдать требования, установленные законодательством Республики Казахстан и законодательством стран, в юрисдикции которых Банк осуществляет свою деятельность [124].

Как уже говорилось, банк – это, прежде всего, коммерческая организация, ставящая перед собой цель - извлечение прибыли. Поэтому, оценивая качество функционирования системы управления банком необходимо провести финансовый анализ. Без всестороннего анализа деятельности банка и его финансового состояния принятие качественных и адекватных современным рыночным условиям управленческого решения невозможно. Финансовые результаты – это индикатор успешности, надежности банка и показатель качества системы управления в нем.

Анализ финансового состояния банка целесообразно начинать с исследования пассива баланса, который дает представление о природе финансовых связей банка и источниках образования активов.

Анализ структуры (рисунок 19) и динамики (рисунок 20) пассивов БТА показал, что за 2012 год обязательства банка снизились на 33%, в основном за счет снижения обязательств по налогам на 878 млн. тг (92%) и выпущенных долговых ценных бумаг 622 106 млн.тг (снижение произошло на 89%). За 2013 год данный показатель изменяется лишь на 1,43% в сторону снижения. За это время существенно снизились резервы (на 74%) и средства кредитных учреждений на 34%. Производные финансовые обязательства же увеличились на 86% в 2012 году, однако они занимают всего 0,52% от общей суммы обязательств, что существенно не влияет на общую картину. На конец 2014 года обязательства увеличиваются на 7% за счет увеличения средств кредитных учреждений и обязательств, связанных с активами, предназначенными для продажи.



Рисунок 19 – Структура обязательств АО «БТА» за 2012-2014гг.

Примечание – Составлено автором по данным [125]

Наибольший удельный вес в обязательствах банка занимают средства клиентов (33,27%, 34%, 33% в 2012, 2013 г. и 2014г. соответственно) и средства

Правительства и НБ РК (в среднем 29% за 2012-2013годы, и 37% в 2014 году). Таким образом, обязательства банка постепенно начали снижаться после резкого спада в 2011 году, а к моменту объединения начали увеличиваться.

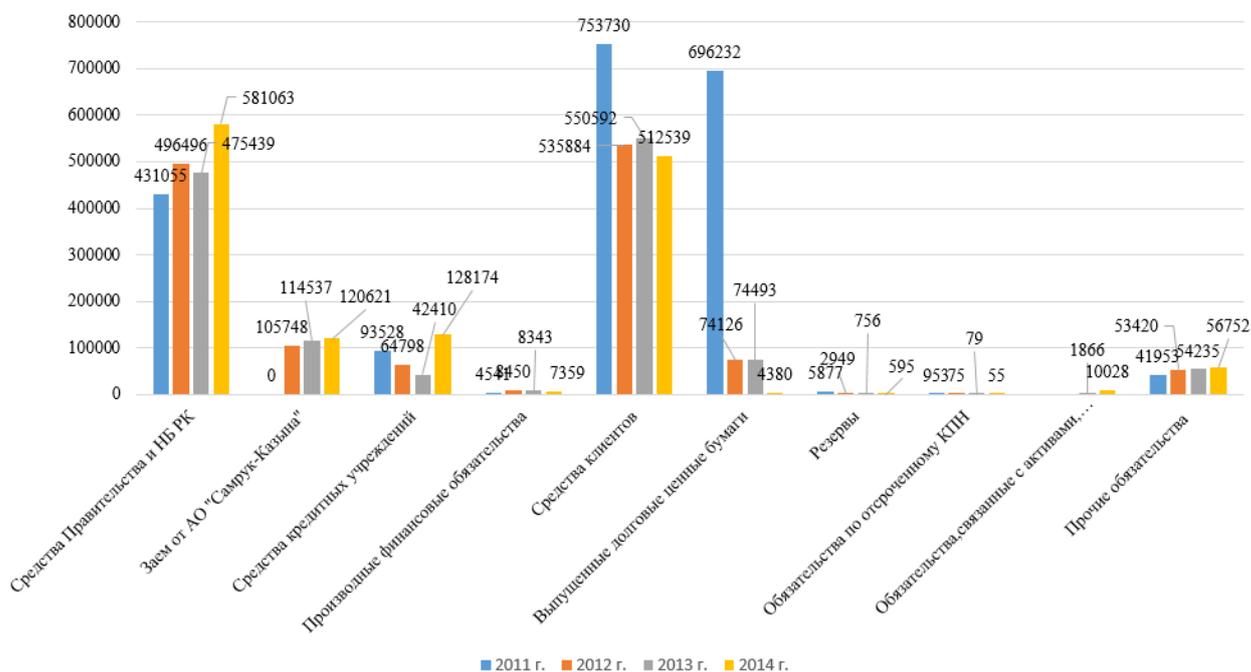


Рисунок 20 – Динамика пассивов АО «БТА» за 2011-2014гг.

Примечание – Составлено автором по данным [125]

Существенные изменения за анализируемый период коснулись капитала банка (таблица 13). За 2012 год он с отрицательной величины (- 534808млн.тг.) стал положительным (268576 млн.тг), это связано с реструктуризацией задолженности. Однако к 2015 году вновь снижается на 58%. План реструктуризации финансовой задолженности Банка на сумму 11,2 миллиардов долларов США был реализован 24 декабря 2012 года. Дополнительный оплаченный капитал также из отрицательной величины стал положительной, увеличившись на 190%, снизившись в конце 2014 года. Аккумулированный убыток имеет тенденцию к уменьшению, однако к 2015 году он так и не трансформировался в положительную величину. В 2013 году банк придерживался выбранной стратегии относительно управления капиталом и к началу 2014 года ситуация с капиталом существенно не изменилась, однако 2014 год произошло снижение данной статьи на 58%.

Все это свидетельствует о том, что система управления финансами после реструктуризации начала налаживаться и банк постепенно стал возвращаться к положительным результатам, однако банку необходим более тщательный подход к управлению, который будет достигнут при консолидации.

Таблица 13 – Анализ изменения капитала АО «БТА Банк» за 2011-2014гг.

Статья	2011		2012		2013		2014	
	млн. тг	млн. тг	Изменени е, % за год	млн. тг	Измене ние, % за год	млн. тг	Измене ние, % за год	
Капитал								
Выпущенный капитал простые акции	1187023	13667 71	15,14	1366771	0,00	1366 771	0,00	
Дополнительный оплаченный капитал	-130029	11729 5	-190,21	117295	0,00	6498 2	-44,60	
Собственные выкупленные акции	-8244	-8517	3,31	-8513	-0,05	-8496	-0,20	
Резерв переоценки ИЦБ	1144	1649	44,14	2407	45,97	872	-63,77	
Резерв переоценки ин.валюты	-2702	-2501	-7,44	-2159	-13,67	-2566	18,85	
Резерв переоценки ОС		1909		2545	33,32	7047	176,90	
Прочие резервы	-3685		-100,00					
Аккумуляированный убыток	- 1579626	- 12093 15	-23,44	- 1202067	-0,60	- 1315 588	 9,44	
Капитал приходящийся на акционеров	-536119	26729 1	-149,86	276279	3,36	1130 22	-59,09	
неконтрольная доля	1311	1285	-1,98	3927	205,60	2249	-42,73	
итого капитал	-534808	26857 6	-150,22	280206	4,33	1152 71	-58,86	
Примечание – По данным источника [125]								

Анализ структуры активов АО «БТА Банк» представлен на рисунке 21, из которого видно, что наибольшую долю в активах занимают займы клиентам (в среднем 35% за период с 2012 по 2014гг.) и облигации АО "Самрук-Казына" заложенные в качестве обеспечения по сделкам РЕПО (в среднем 34% за анализируемый период).

Очень мала доля обязательных резервов банка (0,01%), однако, которые, как говорилось выше, они все же возросли за 2012 года на 67%, а уже к началу 2013года составили 144 млн.тг., а в 2014 г. она остается неизменной.

На начало 2015 года в структуре активов можно отметить такие изменения, как рост денежных средств до 13% в общем объеме активов. В целом активы снизились на 4%, как показал горизонтальный анализ.

Таким образом, мы видим, что структура активов за последние три года практически не меняется, банк работал в таком режиме, чтоб сохранить клиентов и максимально стабилизировать свое положение. В рамках слияния с Казкомом в активах уменьшается доля акций АО «Самрук-Казына», т.к. на конец 2014 года акции уже были проданы, однако остались те, что являются обеспечением по сделкам РЕПО и составляют в структуре активов 40%.

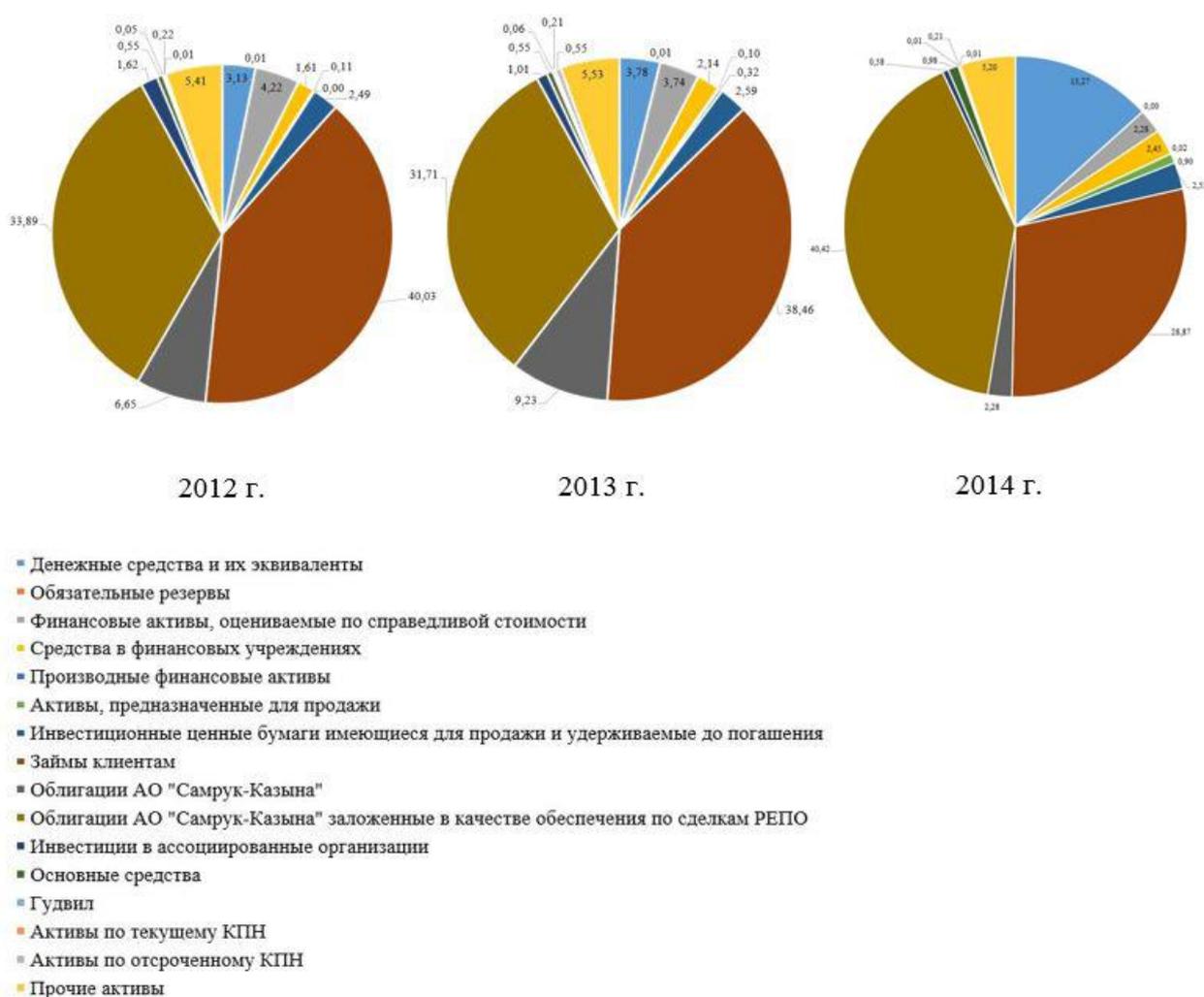


Рисунок 21- Структура активов АО «БТА Банк» за 2012-2014гг.

Примечание – Составлено автором по данным [125]

Анализ динамики активов БТА Банка (таблица 14, рисунок 22) показал, что активы за 2012г. по сравнению с 2011г. возросли на 7,87%, что в абсолютном отклонении составило 117 461млн.тг., а в 2013 г. произошли незначительные изменения в сторону уменьшения менее чем на 1%. Такая тенденция сохраняется и по сей день, к третьему кварталу 2014г. активы снизились на 66 млрд.тг. (4,12%) .

Таблица 14 – Динамика активов АО «БТА Банк» за 2011-2014гг.

Статья	2011		2012		2013		2014	
	1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВЫ				темп роста, % к 2011г.		темп роста, % к 2012г.		темп роста, % к 2013г.
Денежные средства	млн. тг	млн. тг	млн. тг		млн. тг		млн. тг	
	56120	50375	60657	-10,24	203957	236,25		

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8
Обязательные резервы	55	92	67,27	158	71,74	0	- 100,00
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости	51060	67986	33,15	59953	-11,82	34971	-41,67
Средства в финансовых учрежден.	30570	25984	-15,00	34231	31,74	37581	9,79
Производные финансовые активы	1653	1759	6,41	1654	-5,97	240	-85,49
Активы, предназначенные для продажи	23556		-100,00	5198	100,00	13907	167,55
Инвестиционные ценные бумаги имеющиеся для продажи и удерживаемые до погашения	32292	40044	24,01	41491	3,61	38951	-6,12
Займы клиентам	651797	644683	-1,09	616439	-4,38	443638	-28,03
Облигации АО "Самрук- Казына"	144080	107103	-25,66	147981	38,17	35087	-76,29
Облигации АО "Самрук- Казына" заложенные в качестве обеспечения по сделкам РЕПО	392625	545768	39,00	508235	-6,88	621129	22,21
Инвестиции в ассоциированные организации	27491	26098	-5,07	16233	-37,80	8840	-45,54
Основные средства	7727	8903	15,22	8829	-0,83	15120	71,25
Гудвил	752	853	13,43	998	17,00	171	-82,87
Активы по текущему КПН	4322	3574	-17,31	3438	-3,81	3167	-7,88
Активы по отсроченному КПН	1044	224	-78,54	8808	3832,14	226	-97,43
Прочие активы	67917	87076	28,21	88653	1,81	79852	-9,93
итого активы	1493061	1610522	7,87	1602956	-0,47	1536837	-4,12
Примечание – Составлено автором на основе финансовой отчетности АО «БТА Банк» [125]							

В основном изменения произошли в 2012 году за счет роста обязательных резервов, которые возросли почти в 2 раза с 55 до 92 млн.тг. В структуре активов произошли изменения в части объема облигаций мажоритарного акционера: они возросли больше, чем в половину за 2012 год и составили 545 768 млн.тг, что составляет почти 39% от общей доли активов.

Займы клиентам, составляющие в среднем 37% от общей суммы активов имеют тенденцию к снижению. Так в 2012 году они составляли с 644 683 млн.тг, снизившись на 7 114 млн. тг, а уже к сентябрю 2013 года достигли

суммы 632 653 млн.тг., к концу 2014 года снизились до 28%. Также положительным фактом можно оценить прирост финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости на 33% в 2012г. по сравнению с 2011годом, однако в последующие два года имеется тенденция к снижению на 41%.

К 2014 году видна тенденция к уменьшению практически всех показателей активов баланса. Так снизились производные финансовые активы на 85%, гудвилл на 82%, инвестиции в ассоциированные организации на 45%, активы по отсроченному КПН на 97%., обязательные резервы снизились до нуля. При этом за тот же период произошел рост основных средств на 71%, денежных средств на 236%.

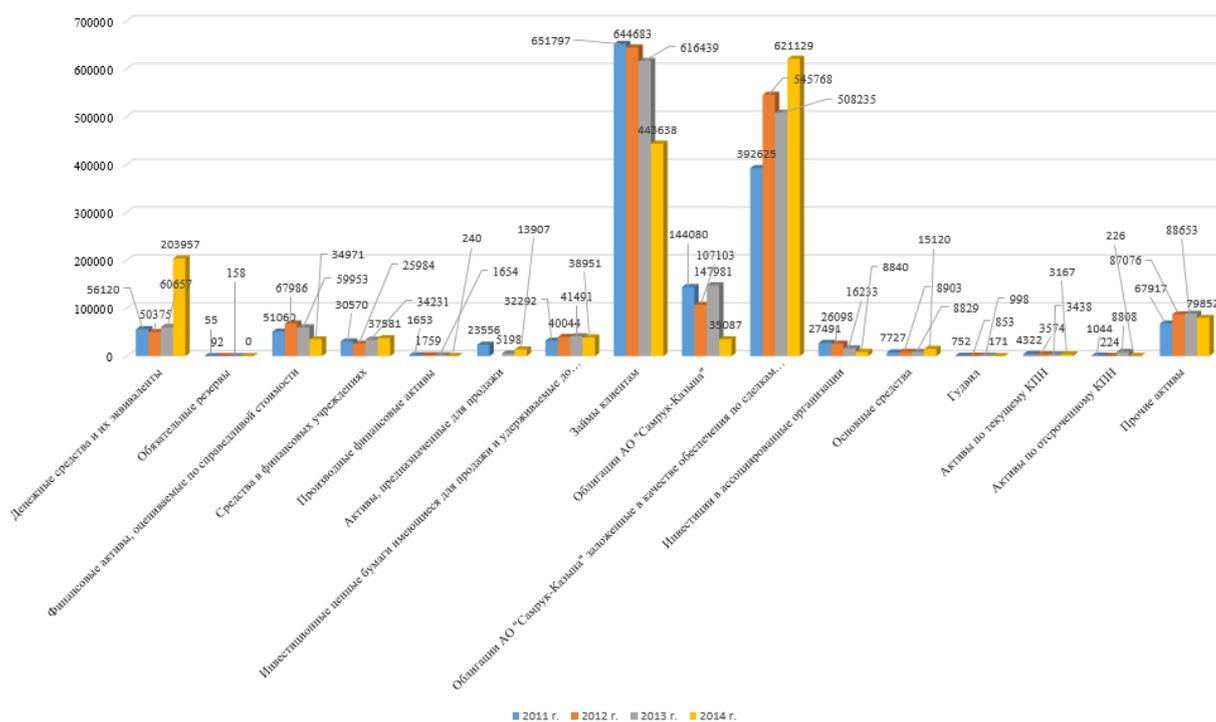


Рисунок 22 – Динамика активов АО «БТА Банк» за 2011-2014гг.

Примечание – составлено автором по данным [125]

Показатели финансовых результатов АО «БТА Банк» за последний год выглядят следующим образом: Чистый убыток 113,5 млрд.тг., а по итогам работы за 2013 год у банка наблюдалась прибыль в размере составляет 7,5 млрд тенге (49 млн долларов США).

Положительная чистая процентная маржа в 2013 году составляла 30,5 млрд тенге (200,6 млн долларов США) при отрицательном результате за 2012 год, а в 2014 году произошел процентный расход до 76,2млрд.тг.

Непроцентные доходы составили 28,4 млрд тенге (186,7 млн долларов США) в 2013 году, в 2014 35,0млрд.тг. Основными составляющими этих доходов являются доходы в виде комиссионных и сборов, доходы по операциям с иностранной валютой и чистый доход от страховой деятельности. В структуре активов 38,5% занимают кредиты клиентам.

Балансовый собственный капитал составил 280,2 млрд тенге (1,8 млрд долларов США). По сравнению с данными на 31 декабря 2012 года, капитал Банка вырос на 4,3% благодаря полученному чистому доходу. Коэффициент достаточности капитала k2 превышает установленный норматив более чем в 2 раза (27,7% при нормативе 10%). Коэффициент достаточности капитала первого уровня, рассчитанный в соответствии с рекомендациями Базельского соглашения 2004 года, составил 24,1%.

Таким образом, можно сказать, что в целом за анализируемый период финансовое положение БТА банка имело тенденцию к улучшению, однако в процессе продажи акций и консолидации с Казкоммерцбанком БТА значительно потерял свои финансовые возможности и результаты. В положительной динамике финансовых показателей существенную роль сыграла реструктуризация задолженности. Проведенная Банком реструктуризация привела к существенному снижению размера внешнего фондирования. Выпущенные ранее сложные инструменты (Облигации на восстановление и облигации с дисконтом) аннулированы, условия выпуска новых облигаций упрощены, при этом снижена ставка купона по выпущенным облигациям. По условиям новых облигаций Банка отсутствует возможность требований кредиторов к Банку о досрочном погашении долга при определенных событиях, в том числе предъявления требований по списанным при реструктуризации долгам, что ранее было предусмотрено по Облигациям на восстановление. Произошло упрощение ограничительных условий по новым инструментам, в том числе исключение усложненной процедуры корпоративных решений. В связи с тем, что 98% акций БТА принадлежит Казкоммерцбанку, происходят изменения в собственном капитале банка и структуре всех активов и пассивов банка. Однако важно заметить, что БТА вступает в Казком с достаточно хорошей клиентской базой, большим объемом денежных средств и финансовых активов.

Финансовый анализ АО «Казкоммерцбанк» показал следующее: Консолидированные активы Банка на конец 2012 года составили 2 445 млрд. тенге по сравнению с 2 566 млрд. тенге на 31 декабря 2011 года, показав снижение на 121 млрд. тенге или 4,7%. На начало 2015 года активы составили 4 247 млрд., увеличившись за год на 1661 млрд.тг, т.е более, чем в половину. По состоянию на январь 2013 года объем ссудного портфеля (нетто) составил 1 918 млрд. тенге в сравнении с 2 080 млрд. тенге по состоянию на январь 2012 года, за 2014 год портфель вырос до 2330 млрд.тг [126].

На конец 2013 года активы составили 2 586 млрд тенге по сравнению с 2 445 млрд тенге на 31 декабря 2012 года, показав рост на 20 млрд тенге или на 6,6%. За 2014 год активы банка возросли до 4 247 млрд.тг, показав рост на 64%. Рост в основном произошёл за счёт увеличения объёмов денежных средств, находящихся в кассе, и прочих активов, а также инвестиций, имеющих в наличии для продажи.

Ссуды, выданные клиентам (нетто), продолжают оставаться крупнейшей статьёй в структуре активов Банка, и в 2013 году их доля составила 73,5%

против 78,3% по состоянию на 31 декабря 2012 года, в конце 2014 года их состав показал рост на 222 млрд.тг.

На протяжении многих лет перед Банком стоит приоритетная задача – сохранение существующей клиентской базы, привлечение новых клиентов в различных секторах экономики и активизация кредитования.

Банк занимает лидирующие позиции по показателям объёмов перечисленных субсидий и объёма кредитного портфеля заёмщиков в рамках государственной программы «Дорожная карта бизнеса 2020», которая реализуется по трём направлениям:

1. поддержка новых бизнес-инициатив, оказание государственной поддержки при финансировании новых проектов;
2. оздоровление предпринимательского сектора;
3. снижение валютных рисков предпринимателей.

По состоянию на 1 января 2014 года наибольший удельный вес в структуре ссудного портфеля корпоративного бизнеса имеют ссуды, направленные на строительство жилой и коммерческой недвижимости (45,8%), на операции с недвижимостью (10,3%), в торговлю (9,0%) и на развитие гостиничного бизнеса (7,3%). Их совокупная доля в ссудном портфеле корпоративного бизнеса составляет 72,4%. По сравнению с началом периода объёмы ссуд, направленных на операции с недвижимостью, показали увеличение на 62,2 млрд тенге и составили на конец отчётного периода 261,7 млрд тенге; их доля в структуре ссудного портфеля корпоративного сектора также увеличилась, составив 10,3% против 7,9% на январь 2013 года. Также рост объёмов кредитования показали отрасли: «Строительство жилищной и коммерческой недвижимости» (на 37,7 млрд тенге), «Финансовая и сопутствующая индустрия» (на 9,9 млрд тенге) и «Производство прочих неметаллических минеральных продуктов» (на 9,3 млрд тенге). Снижение объёмов кредитования показали: «Торговля» (на 75,0 млрд тенге) и прочие отрасли (на 43,3 млрд тенге) [126].

В 2012 году общая сумма обязательств Банка увеличилась на 7,8 млрд. тенге или на 0,4%, составив на 31 декабря 2012 года 2 137 млрд. тенге в сравнении с 2 129 млрд. тенге на 31 декабря 2011 года, в 2013 году общая сумма обязательств Банка увеличилась на 108,9 млрд тенге или на 5,2%, в 2014 сумма возросла на 1 617 млрд.тг, что составляет рост на 73% в 2015 году.

Средства клиентов увеличились на 90,5 млрд. тенге с 1 463 млрд. тенге на 31 декабря 2011 года до 1 554 млрд. тенге на конец 2012 года. В 2013 г. они увеличились на 160,2 млрд тенге, в том числе объёмы средств, привлечённых по государственным программам (без учёта дисконта) от ФНБ АО «Самрук-Казына», АО «Фонд Стрессовых Активов», составили 102,2 млрд тенге. За 2014 год данная сумма стала на уровне 2 264 млрд.тг., увеличившись за год на 34%.

Объёмы ссуд и средств банков и прочих финансовых институтов выросли на 18,3 млрд. тенге и составили на 31 декабря 2012 года 110 млрд. тенге против 92 млрд. тенге по состоянию на 31 декабря 2011 года, однако за 2013

год этот показатель снизился на 12,5 млрд. и составили 97,8 млрд. тг. В 2014 год произошел значительный рост данного показателя с 97 млрд. до 682 млрд. тг., т.е. на 603%.

По некоторым позициям наблюдалось снижение: так объемы финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, уменьшились на 28,9 млрд. тенге, выпущенных долговых ценных бумаг – на 26,8 млрд. тенге, прочих привлеченных средств – на 7,7 млрд. тенге и субординированному долгу – на 15,9 млрд. тенге. Претерпела изменения структура обязательств Банка, увеличились доли средств клиентов с 68,7% на 31 декабря 2011 года до 72,7% на 31 декабря 2012 года и 76% на 31 декабря 2013 года, на декабрь 2014 года эта доля составила 69%, средств банков и финансовых учреждений с 4,3% до 5,2%. За 2013—2014 годы произошло снижение долей субординированного долга с 6,5% до 5,7%, прочих привлеченных средств с 1,2% до 0,9%, прочих обязательств с 4,0% до 1,6%, выпущенных в обращение ценных бумаг с 15,2% до 13,9%.

Увеличение расходов на резервы на возможное обесценение процентных активов связано с разовым дополнительным доначислением резервов по МСФО, не затрагивая текущую регуляторную адекватность собственного капитала.

Данное обстоятельство привело к отрицательному финансовому результату по МСФО за 2012 г. в размере 131 млрд. тенге против чистой прибыли 23,5 млрд. тенге за 12 месяцев 2011 года, однако к 2014 году ситуация изменилась и прибыль в 2013 году банк получил в размере 52 535 млрд. тг., но в 2014 году банк получил прибыль на 44% ниже, чем в предыдущем. Снижению подверглись практически все статьи доходов [126].

Рассматривая чистую прибыль до формирования резервов на обесценение процентных активов и налогообложения за 12 месяцев 2013 года, мы наблюдаем рост по сравнению с аналогичным периодом 2012 года на 26%. В основном на увеличение чистой прибыли до формирования резервов на обесценение процентных активов и налогообложения повлиял рост чистых процентных доходов до формирования резервов на обесценение процентных активов с 113,3 млрд. тенге в 2012 году до 124,3 млрд. тенге в 2013 году и рост чистых непроцентных доходов в 1,9 раза (на 16,2 млрд. тенге), в 2014 году произошло снижение данного показателя на 19 млрд.тг.

Таким образом, сделаем вывод о том, что сливающиеся банки имеют достаточно надежное финансовое положение, лидируют по размеру активов и клиентской базы. Однако есть ряд финансовых недостатков и трудностей, которые банкам необходимо будет решить в процессе слияния и объединения капиталов.

Далее проведем обзор финансовой деятельности АО «Народный Банк Казахстана».

Процентный доход банка имеет тенденцию к увеличению, т.к за 2013 год он вырос со 160,9 млрд тг. до 182, 6 млрд.тг, а к началу 2015 года вырос на 15,4% до 210,9 млрд.тг. Такое увеличение произошло по причине возрастания

остатков по займам клиентам и процентной ставке до 12% годовых, до этого она составляла 11,7%. Расходы процентные увеличиваются за последние три года в среднем на 2% за счет остатков по депозитам. По итогам трех лет чистый процентный доход увеличился на 24% до 133,1 млрд. тг. Чистая прибыль банка за 2014 год составила 114,4 млрд. тг против 72,4 в 2013 году и 69,9 млрд. тг. 2012 года [123].

В рамках анализа пассивов баланса можно сказать, что средства клиентов увеличились на 4%, средства кредитных учреждений остались на прежнем уровне (107,1 млрд.тг.), выпущенные долговые ценные бумаги увеличились на 60%. В целом обязательства банка увеличились на 10%. Собственный капитал Халык Банка претерпел увеличение на 21,2% за 2014 год за счет повышения чистой прибыли. Однако нужно заметить, что в это время произошло приостановление выплаты дивидендов в размере 18,5млрд.тг. по простым акциям и 1,8 млрд. тг. по привилегированным.

За 2013 год у АО «Халык Банк» произошло снижение активов с 533,4 млрд. тг, до 486,3 млрд. тг, а к концу 2014 года активы вновь возросли на 12,1%. Такое изменение произошло за счет роста основных средств на 25,1%, займов клиентам на 11,2%, денежных средств на 11%, инвестиционных ценных бумаг на 10,2%. За последний год наблюдается увеличение займов клиентам на 11,2% по причине роста займов корпоративным и розничным клиентам (26,7%), несмотря на небольшое (1,9%) снижение доли кредитов клиентам МСБ.

В рамках исследования важно отметить, что Халык Банк позиционирует себя как банк, работающий на благо суверенного Казахстана и содействующий целям модернизации экономики. По программе «ДКБ-2020» Народный банк занимает лидирующую 2 позицию среди прочих БВУ по критериям объема ссудного портфеля (150,7 млрд. тенге, это составляет 14,6% от всего объема ссудного портфеля клиентов банков) и количества клиентов-заёмщиков (14,7% клиентов Народного банка получили заем по данной программе). По программе гарантирование количество подписанных договоров 142 (17,5%), то есть сумма гарантий для банка от «Даму» составила почти 2,5 миллиарда тенге или 15% от всей суммы гарантий, предоставленных Фондом банкам. В рамках этого дела банк всесильно поддерживает работу в направлении поддержки МСБ в сельскохозяйственной отрасли путем привлечения займов от АО «Национальный Управляющий Холдинг «КазАгро» (в третьем квартале 2014 г. на сумму 51,5 млрд. тг) и в обрабатывающей отрасли через АО «Фонд развития предпринимательства «ДАМУ» (в размере 20 млрд. тенге).

Кроме программы «ДКБ-2020» Народный банк участвует в других программах этого фонда, например, в действующей с 2009 года программы «Даму-Ондирис», по которой банк прокредитовал 12 проектов общей суммой 2,9 млрд. тг.

В рамках работы по государственной программе поддержки МСБ, Народный Банк является безусловным лидером по освоению средств финансирования обрабатывающей промышленности (104 проекта на сумму 20 млрд. тг., которые составляют 24% от всей совокупности), по программе развития моногородов на 2012-2020 годы профинансировал 72 проекта на сумму 1,4 млрд. тг. В Казахстане существует еще один проект, в котором АО «Народный Банк Казахстана» принимает активное участие – кредитование субъектов женского предпринимательства. На 1 января 2015 года исследуемым банком было профинансировано 60 проектов на сумму 438 млн.тг. Кроме того, Халык банком проводятся акции с целью увеличения объемов продаж кредитов субъектам МСБ [123].

Таким образом, проанализировав деятельность старейшего банка в истории Казахстана можно сделать вывод о том, что данный финансовый институт работает на цели модернизации экономики, согласно заявлениям Главы государства о поддержке бизнеса. Однако при этом мы не наблюдаем широкомасштабных фактов кредитования крупных инновационных проектов. Это обусловлено, как уже говорилось в предыдущем параграфе, высокими издержками и уровнем рисков. Отсюда делаем вывод, что надо таким образом построить систему управления в банке, чтоб максимально приблизить финансовый институт к готовности взять на себя дело такого кредитования.

Сравнивая данные трех банков мы видим, что АО «Народный Банк Казахстана» лидирует по всем позициям, имеет высокий прирост прибыли за последний год, большой объем собственного капитала и активов. Говоря о консолидации двух других банков, мы предполагаем слияние их капиталов, а следовательно, произойдет увеличение активов на балансе АО «Казкоммерцбанк». Предварительная балансовая стоимость активов БТА, передаваемых Казкоммерцбанку, составляет 413 337 489 004 тенге, предварительная балансовая сумма обязательств БТА, передаваемых Казкому, составляет 383 148 900 356 тенге [116]. Данные проведенного анализа представлены в таблице 15 и рисунке 23.

Таблица 15 - Сравнительный анализ основных финансовых показателей банков за 2012-2014гг. (млрд.тг)

Показатели	АО «БТА Банк»			АО «Казкоммерцбанк»			АО «Народный Банк Казахстана»		
	2012 г.	2013г.	2014	2012 г.	2013г.	2014	2012 г.	2013г.	2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистая прибыль	370,3	7,5	(113,5)	(130,9)	52,5	23,7	69,9	72,4	114,4
Активы	1 610,5	1 602,9	1536,8	2425,4	2586,3	424,7	2407,9	2506,4	2809,8
Обязательства	1 341,9	1322,8	1421,6	2105,1	2214,1	383,1	2068,4	2114,2	2334,6
Собственный капитал	268,6	280,2	115,3	320,3	372,2	416,0	339,6	392,2	475,2
Примечание – Составлено автором на основе исследования									

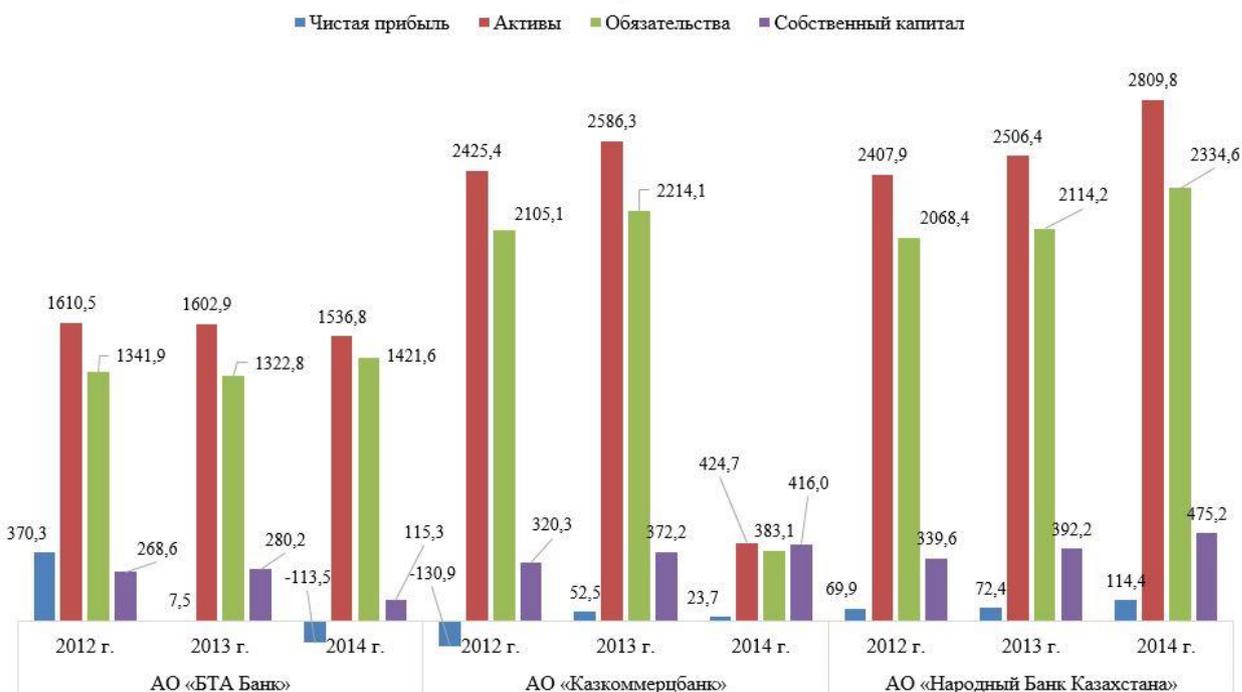


Рисунок 23 – Основные результаты финансовой деятельности банков.

Примечание – Составлено автором на основе исследования

Таким образом, можно обозначить, что анализируемые банки начали свою деятельность в начале 90х годов, и за годы своего существования неоднократно подвергались укрупнениям, присовокупляя к себе другие финансовые институты. Данный процесс происходит и сейчас, когда модернизационные преобразования в экономике Казахстана диктуют требования по созданию в стране мощных финансовых институтов. В разгар финансового кризиса в 2008-2009 гг. Правительство оказывало поддержку системообразующим банкам путем покупки их акций через АО «Самрук-Казына» и привлечении в качестве стратегического партнера для реализации мер по поддержанию реального сектора экономики страны, тем самым обеспечивая банкам поддержку в сложный период. На сегодняшний день по данным нескольких рейтинговых агентств банки имеют стабильные рейтинги, однако не все агентства дают позитивный прогноз. Касаясь системы управления можно отметить, что организационная структура всех казахстанских банков идентична, что объясняется применением классической для акционерных обществ схемы, банки стараются отвечать принципам корпоративного управления. Финансовые итоги работы банков также выглядят неоднозначными, однако идет планомерная работа БВУ совместно с государством по поддержке бизнеса и развитию приоритетных отраслей промышленности и сельского хозяйства.

2.4 Оценка качества системы управления банком

В практике анализа существует немало явлений и объектов анализа, информация о которых подвержена частым изменениям. В связи с этим

аналитики затрудняются дать однозначную характеристику данному процессу или явлению, что обусловлено сложностью выбора методики анализа.

В таких случаях применяются методы экспертных оценок. Их сущность заключается в привлечении к оценке каких-либо аспектов, факторов, процессов и явлений мнений компетентных специалистов, владеющих об исследуемом объекте достаточным объемом информации. Мнение такого эксперта основывается, как правило, на профессиональном, эмпирическом и научном опыте. По мнению проф. Б.Г.Литвака, экспертизы необходимы на всех стадиях управленческого цикла, в какой бы области деятельности ни принималось решение [127]. Без профессиональной экспертизы нет сегодня профессионально принятого решения.

Метод экспертных оценок используется для получения решения в слабоформализованных задачах, которые можно разделить на два класса [128]:

1. Задачи, по которым эксперты обладают достаточно большим объемом знаний. В нашем примере, это могут быть те стороны работы банка, оценить которые могут только банковские работники, представители управленческого звена банка и персонал. Эти субъекты и выступают в качестве экспертов.

2. Факторы и задачи, по которым имеется слабый запас информации. В данном случае качество оценки экспертов по данным факторам снижается. Здесь могут быть примером те сферы работы банка, где линейные работники не способны в должной мере оценить качество и успешность функционирования оцениваемого критерия. Например, отношения между акционерами и советом директоров банка. Эти отношения складываются «наверху» управления, и не доступны для понимания линейным сотрудникам.

Экспертные методы используются:

- в случае невозможности формализации задачи;
- при отсутствии четкой статистики;
- в случае большой неопределенности условий принятия решений, что характерно для рыночных условий;
- в случае недостатка времени и средств для использования иных методов;
- в условиях отсутствия необходимого технического обеспечения, например, компьютеров;
- в экстренных случаях.

Качество проведенного исследования можно оценить по критерию достоверности. Достоверность определяется практическим использованием результатов экспертного оценивания. Важно отметить, что результат исследования и его точность находятся в прямой зависимости от количества привлекаемых экспертов. Однако при привлечении большого их количества увеличиваются временные и организационные затраты на экспертизу. Оптимальное число экспертов, как рекомендуют ученые, находится в пределах 10-20 человек [129].

Эксперты для оценивания выбираются по следующим критериям:

- Компетентность - степень квалифицированности эксперта, опыт работы по профилю предметной области или степень ознакомленности с научными достижениями по исследуемому вопросу. Обычно оценивается другими экспертами, участвующими в исследовании.

- Креативность – способность решать нестандартные задачи с творческим подходом.

- Конформизм – подверженность влиянию других мнений, возможно более авторитетных или отражающих мнение большинства.

- Широта мышления и аналитические способности.

- Административная и экономическая независимость в данной сфере [130].

- Отношение к экспертизе – чем выше уровень заинтересованности эксперта к предмету исследования, тем больше вероятность качественной оценки и полноты мнения эксперта по данному вопросу[131].

- Прагматичность мышления – выработка решения с учетом реальных перспектив его внедрения;

- Коллективизм – выработка поведения эксперта во время открыто дискуссии. Она влияет на мнения других экспертов и в конечном счете на исход экспертизы.

- Самокритичность – оценка степени собственной компетентности.

Процедура подбора экспертов включает три этапа:

- определение количества экспертов;

- определение состава группы;

- получение согласия экспертов на участие в экспертизе.

Этапы проведения экспертизы включают следующее:

1. формулировка цели анализа;

2. формирование перечня знаний, по которым можно привлечь эксперта;

3. отбор экспертов с учетом вышеназванных критериев и формирование списка экспертов с учётом географии их местонахождения;

4. выбор процедуры проведения экспертизы (это может быть анкетирование, интервьюирование, «мозговой штурм», дискуссия, деловая игра, метод Дельфы);

5. получение экспертных оценок путём применения выбранной процедуры;

6. обработка результатов проведенной экспертизы и анализ полученных данных, определение степени достижения цели экспертизы.

Окончательная оценка результатов проведения анализа проводится на основе следующих методов:

— численные оценки объектов;

— отнесение объектов экспертизы к тому или иному виду объектов, классу объектов, сорту;

— ранжирования объектов по тому или иному свойству, качеству, показателю, критерию;

— рейтинги, позволяющие определить численные значения, характеризующие сравнительную предпочтительность объектов экспертизы;

— индексы, позволяющие оценить (характеризующие) состояние объектов экспертизы,

— иные объекты числовой или нечисловой природы, используемые для оценивания объектов экспертизы [132].

В нашем случае, мы будем использовать численные оценки объектов и ранжирование. Ранжирование производится путем установления значимости, предпочтительности одного объекта перед другим. В результате каждому объекту присваивается ранг, который указывает на порядковое место объекта в группе. Систему управления банком во всей ее многогранности и емкости невозможно оценить с одной лишь точки зрения. Чаще всего банковское руководство и не занимается такой оценкой, выполняя лишь свои текущие и стратегические задачи и основывая свое представление о положении банка и успешности его управления лишь на рейтингах специализированных агентств и своем субъективном мнении. Мы же предпримем попытку оценить качество управления в совокупности факторов, наполняющих эту систему, и прибегнем для этого к опросу экспертов, которые могут дать адекватную оценку каждому явлению, фактору и процессу, а также выразить свое мнение относительно взаимовлияния этих факторов. Для этого используем метод экспертных оценок.

В нашем исследовании мы попытаемся дать анализ качества системы управления в коммерческих банках Казахстана, основываясь на примере исследуемых нами трех банков. Здесь необходимо отметить, что опрос экспертов, участвующих в исследовании проводился в январе 2014 года, когда о выкупе акций АО «БТА Банка» акционерами Казкома не был объявлен. Однако, на сегодняшний день данное исследование приобретает особую актуальность в связи с тем, что новому Казкоммерцбанку в рамках новообразования предстоит масштабная работа по преобразованию всей системы управления. А т.к. поглощение БТА было вызвано именно условиями модернизируемой экономики, то вдвойне актуально оценить имеющийся опыт двух банков по выстраиванию банковского менеджмента.

В 3 главе исследования дается попытка оценить с точки зрения экспертов предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления банком в условиях модернизации экономики, где уже учитывается мнение представителей АО «Казкоммерцбанк» как будущих владельцев БТА Банка, а также мнение дирекции Народного банка.

Для участия в экспертизе были привлечены 12 экспертов, которых целесообразно разделить на группы, т.к. их мнения могут различаться по групповому признаку и представлять разные интересы в банке (таблица 16).

Таблица 16 - Распределение экспертов по группам

Группа	Представители	Количество человек
1.	представители ученого сообщества	3
2.	руководящий состав банков	5
3.	линейные руководители	4
Примечание – Составлено автором на основе исследования		

1 группа - представители ученого сообщества: два кандидата экономических наук и один доктор PhD, специализирующиеся на исследованиях в области экономики и управления банком и имеющие научные исследования в области банковского менеджмента и банковского дела, которые также являются клиентами банка, что дает нам основание полагать, что оценка будет проведена и с учетом этой позиции.

2 группа – руководящий состав банков: для наиболее объективной оценки и формирования взгляда со стороны для оценки были привлечены эксперты не только из числа сотрудников трех исследуемых банков, но и из других банков. В эту группу вошли главный бухгалтер ВКФ АО «БТА Банк», заместитель директора ВКФ АО «БТА Банк» по работе с сектором предпринимательства, заместитель директора ВКФ АО «Народный Банка Казахстана» по розничному кредитованию, начальник управления развития кредитования департамента розничного бизнеса Головного банка АО «Казкоммерцбанк», директор ВКФ АО «АТФ Банк» (с 2001 по 2012 гг. занимал должность директора ВКФ АО «БТА Банк»). Все эти эксперты имеют опыт работы на руководящих должностях банка более 10 лет.

3 группа – линейные руководители - начальник отдела по работе с персоналом АО «Казкоммерцбанк», начальник отдела платежных карточек и каналов продаж ВКФ АО «БТА Банк», начальник мидл-офиса АО «Народный Банк Казахстана», начальник отдела кредитования ВКФ АО «Казкоммерцбанк», имеющие практический опыт работы в банковской сфере от 5 до 10 лет.

Прежде чем приступить к проведению экспертизы, необходимо оценить компетентность экспертов. Это можно сделать путем их взаимной оценки по вышеприведенным критериям. Результаты взаимооценки экспертов приводятся в таблице 17. Из таблицы 17 видно, что наиболее компетентным является четвертый эксперт. Далее (в порядке убывания компетентности) расположились: шестой, пятый, седьмой, восьмой, третий, второй, одиннадцатый, двенадцатый, первый, девятый, десятый.

Таблица 17 – Взаимная групповая оценка компетентности экспертов

Эксперты, принимающие участие в оценке значимости других экспертов в группе	Номер оцениваемого эксперта											
	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Первый	4	3	7	12	11	10	8	9	2	1	6	5
Второй	2	5	7	12	10	9	11	8	3	3	6	4
Третий	3	4	7	8	10	11	9	10	2	1	5	6
Четвертый	1	4	8	11	9	10	12	7	3	2	6	5
Пятый	2	6	8	10	11	12	9	7	3	1	5	4

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Шестой	1	6	7	12	9	11	10	8	3	2	4	5
Седьмой	3	6	8	10	11	12	7	9	2	1	4	5
Восьмой	5	7	6	12	11	10	8	9	3	1	2	4
Девятый	3	6	7	12	10	11	9	8	1	2	5	4
Десятый	3	7	6	10	11	12	8	9	2	1	3	5
Одиннадцатый	3	6	7	12	10	11	9	8	3	3	5	4
Двенадцатый	3	5	8	12	9	10	11	7	2	1	6	3
Среднее арифметическое	2,8	5,6	7,1	11,1	10,2	10,8	9,3	8,3	2,4	1,6	4,8	4,5
Место	10	7	6	1	3	2	4	5	11	12	8	9
Примечание – Составлено автором на основе исследования												

В таблице 17 эксперты расположены в соответствии с группами, приведенными в таблице 16. Отсюда видно, что высшие позиции в рейтинге экспертов занимают руководители высшего порядка в банках, их компетентность оценивается высокими показателями, несмотря на то, что часть из них являются представителями других банков. На втором месте располагаются представители ученого сообщества. Это преимущество по сравнению с линейными руководителями объясняется тем, что ученые, как говорилось выше, выражают свое мнение не только как научной среды, но и выступают в клиентов данного банка и критерии оценки, например маркетинга, качества обслуживания и учета интересов для них наиболее понятны. К тому же, ученые в наибольшей степени владеют терминологией и наибольшим пониманием той модели управления, которая должна складываться в современном акционерном обществе. Третий уровень экспертной группы – это представители линейных руководителей банка. Их мнение чаще всего отражает одну позицию – персонала, однако это не умаляет их компетентности и в других вопросах, касающихся управления. Далее приступим к анализу системы управления БВУ с помощью метода средней арифметической, т.к. наша задача просто выявить элементы управленческой системы, на которые банкам необходимо обратить внимание и в дальнейшем корректировать. Как говорилось выше, система управления банком это совокупность объекта и субъекта управления во взаимодействии. Их эффективное взаимодействие и дает положительные либо отрицательные результаты, отражающиеся на деятельности банка.

Для анализа экспертам была представлена анкета № 1 (приложение Б). Для начала предоставим экспертам оценить степень и качество результативности каждого элемента банковского менеджмента, представленного на рисунке 17. Эксперты должны оценить качество управления БВУ, поставив каждому элементу свою оценку от 1 до 5. Оценка 5 будет означать максимально положительную оценку и показывать, что данный элемент системы управления наиболее развит в исследуемом банке. Элемент с наименьшими баллами будет показывать, на что исследуемому банку необходимо обратить внимание и

подвергнуть пересмотру в своей будущей деятельности. Критерии оценки представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Критерии оценки качества системы управления в банке

Критерий	Оценка
1	2
Учет интересов различных групп заинтересованных лиц - акционеров - Совета директоров - клиентов - вкладчиков - персонала	
Соблюдение принципов корпоративного управления - Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления; - соблюдение прав акционеров; - раскрытие информации и прозрачность.	
Система управления рисками	
Маркетинг	
Уровень организационной структуры	
Качество и система управления им	
Территориальная структура и режим	
Качество управления финансовым капиталом	
Качество управления персоналом	
Соблюдение политики конфиденциальности	
Стратегия	
Бизнес-процессы и проекты	
Информационные технологии и документация	
Примечание – Составлено автором на основе исследования	

Результаты оценки элементов системы управления в разрезе банков представлены в Приложении В. Сводные результаты анализа по трем банкам сведен в таблицу 19.

Таблица 19 – Сводные результаты оценки системы управления БВУ

Критерий	АО «БТА Банк»	АО «Казкоммерцбанк»	АО «Народный Банк Казахстана»
Учет интересов заинтересованных групп	3,50	3,75	4,50
Соблюдение принципов корпоративного управления	3,75	3,83	3,92
Система управления рисками	3,67	4,25	4,50
Маркетинг	3,58	3,67	4,83
Уровень организационной структуры	4,58	3,50	3,92
Качество и система управления им	3,92	4,17	4,08

Продолжение таблицы 19

Территориальная структура и режим	4,92	3,50	5,00
Качество управления финансовым капиталом	3,92	4,08	4,50
Качество управления персоналом	3,42	3,33	3,83
Соблюдение политики конфиденциальности	4,50	4,67	4,00
Стратегия	3,58	4,58	4,58
Бизнес-процессы и проекты	3,75	3,67	4,50
Информационные технологии и документация	4,33	4,08	4,08
Примечание – Составлено автором на основе исследования			

По результатам обработки оценок экспертов видно, что наиболее высоко респонденты оценивают территориальную структуру Народного банка. Действительно, данный банк обладает наибольшим количеством филиалов (26), расчетно-кассовых отделений и банкоматов среди других банков Казахстана. На сегодняшний день банкоматы и отделения Народного банка можно найти даже в самых отдаленных районах и поселках республики. На сегодняшний день, объединенные банки имеют в совокупности 42 филиала. До консолидации БТА имел достаточно развитую сеть филиалов (19 филиалов и 174 отделения по Казахстану). Отсюда положительная оценка экспертов. Если сравнить БТА с другими банками (АТФ 17 филиалов, Центркредит 12 филиалов, то видно, что банк уступал только Казкому, имеющему 23 филиала). Кроме того, все респонденты отмечали, что в банк проводит политику по повышению удобства клиентов, располагая банкоматы БТА даже в малых регионах, подобно политике Народного банка. При консолидации КАЗКОМ будет иметь 2208 банкоматов, 848 из которых ранее принадлежали БТА.

Высокими оценками эксперты обозначили систему управления рисками в Народном банке (4,5 баллов). Действительно, в корпоративном кодексе, а также стратегии банка достаточно внимания уделяется риск-менеджменту. Во все времена своей истории данный банк придурился консервативной стратегии по выдаче кредитов, не применял агрессивную политику. Только за последний год банк снизил стоимость риска до 0,4% годовых со ставки 1,5%. Также рейтинговое агентство Fitch отмечает высокий уровень устойчивости банка к рискам [120]. У других исследуемых банков данный показатель существенно ниже у БТА 3,67, у Казкоммерцбанка 4,25. Как уже отмечалось, у данных банков за последний год увеличился размер просроченных кредитов.

По итогам анализа всех показателей оценки системы управления БВУ отметим, что АО «Народный Банк Казахстана» лидирует практически по всем позициям. Старейший банк республики отвечает всем требованиям качества корпоративного управления, высоким уровнем маркетинга, качественно построенной системой управления рисками, финансами, персоналом, бизнес-процессами.

Если сравнивать мнения экспертов относительно сливающихся банков, то можно выделить тот факт, что БТА лидирует по некоторым показателям, например уровень организационной структуры и качество управления

персоналом, наличием и эффективностью бизнес-проектов, уровнем информационных технологий и документооборота.

По части соблюдения политики конфиденциальности в БВУ создаются специальные отделы контроля за движением информации, своевременно принимаются меры по соблюдению секретности информации о банке и сохранению коммерческой тайны банка и сведений, ее составляющих. У Казкоммерцбанка система такой безопасности развита лучше, как считают эксперты.

Высокую оценку в результате опроса экспертов получила организационная структура БТА банка. Действительно, данный банк мог являться примером качественной организационной структуры, которая даже на этапе закрытия являлась вполне жизнеспособной. Однако здесь отмечается, что количество управленческого сектора банка с каждым годом возрастало и все больше становилось тех, кто управляет, нежели тех, кем управляют.

Важно отметить, что в большинстве банков Казахстана, как отмечали эксперты, существует проблема отсутствия обратной связи, когда снизу вверх поступает информация по улучшению работы банка, а «сверху» на это нет никакой реакции, и все инициативы замораживаются «наверху».

Уровень документооборота и информационных технологий в БВУ также обеспечены высокими оценками респондентов. В большинстве БВУ Казахстана, в т.ч. в анализируемых банках, документооборот организуется на основе ERP-системы. Дословно, это западная аббревиатура, Enterprise Resource Planning, переводится с английского как, Планирование Ресурсов Предприятия. Это класс интегрированных информационных систем, позволяющих автоматизировать административно-хозяйственную деятельность предприятия.

ERP-система была используется с целью оптимизации бизнес-процессов подразделений внутрихозяйственной деятельности для лучшего управления себестоимостью услуг банка и достижения за счет этого конкурентных преимуществ. Для реализации проекта по внедрению ERP-системы в БТА, например, в штате Головного Банка было создано отдельное структурное подразделение - Проектный офис по внедрению ERP-системы. Проектный офис, численностью 17 человек, в основном состоит из сотрудников подразделений Банка, переведенных на время внедрения в штат Проектного офиса на условиях 100 % занятости.

Суть работы системы состоит в следующем. Ежедневно через систему проходит большое количество документов, которые необходимо обрабатывать на каждом участке административно-хозяйственной деятельности банка. Система позволяет каждому сотруднику, работающему через индивидуальный логин, видеть свой фронт работы, оценивать свои полномочия. Заходя в специальные модули программы, система позволяет получать доступ к данным, необходимым для работы, не выходя из кабинета. Наиболее удобна данная система для руководителей банка, т.к. она позволяет принимать заявления от сотрудников, например на отпуск, увольнение, перемещение.

Таким образом, видно, что управление банковской документацией строится на базовой информационной системе, которая включает в себя пакеты прикладных программ для решения задач управления, средства комплектования задач в требуемой конфигурации, средства интеграции с другими системами и т.д.

Качество, куда входит и СМК и управление финансовым капиталом, и управление качеством продукции и обслуживания эксперты оценили примерно одинаково в Народном банке и Казкоме (в среднем 4,1 балл), при этом БТА имеет балл 3,92. Система менеджмента качества соответствует стандартам ISO 9001:2008. В банках функционирует Служба качества, целью которой является улучшение качества и уровня обслуживания клиентов.

Одним из направлений деятельности Службы качества является работа с жалобами, а также у клиентов есть возможность высказывать все свои предложения, идеи, советы по улучшению или оптимизации банковских продуктов и процессов. Жалобы можно отправить либо по телефону, указанному на сайте, либо возможна отправка письменной жалобы посредством факсимильной связи, а также заполнение электронной формы жалобы. Также выше было сказано о службе комплаенс, которая создана только в БТА, также косвенно касается вопросов качества обслуживания клиентов банка. Однако в ряде случаев клиенты не высказывают жалоб и не обращаются в службу с конструктивными предложениями, а жалобы сводятся к личным претензиям к менеджеру банка.

Качество управления финансовым капиталом исследуемых финансовых институтов было проанализировано выше. Здесь важно отметить, что к сегодняшнему состоянию «БТА банк» привели причины не столько некачественного управления капиталом, сколько незаконное обращение с активами бывшего Председателя совета директоров. После этого БТА «пережил» финансовый кризис 2007-2010 годов, оставшись после таких финансовых потрясений только благодаря поддержке государства.

Что касается бизнес-процессов БВУ, можно сказать, что управленцы всех банков работают над их совершенствованием. Однако эксперты отмечали, что высшее руководство тех банков, где преобладала доля акций государства, не всегда было заинтересовано в кредитовании крупных проектов бизнеса, ссылаясь на большой объем работы и отсутствие времени на детальное рассмотрение кредитной заявки, а также зачастую на отсутствие денег. Это тормозит работу филиалов банка и в целом отражается на объемах кредитования реального сектора экономики. Такой факт мог быть вызван несовершенством бизнес-процессов и формальным подходом к вопросу их оптимизации.

Структура системы управления рисками банков, как одна из основных составляющих корпоративного управления, направлена на минимизацию влияния любого вида риска на финансовое положение банка и его способность выполнить свои обязательства. Банки осуществляют мониторинг и контролируют свои риски в соответствии с основными этическими принципами, политиками и лимитами, установленными Советом директоров.

Правление, Комитет Совета Директоров, в чью компетенцию входят вопросы управления рисками и другие органы, ответственные за управление рисками, обязаны своевременно предоставлять отчеты о деятельности банка, информацию о рисках и финансовом состоянии банка для рассмотрения и утверждения Советом директоров, в соответствии с внутренними нормативными документами и требованиями законодательства Республики Казахстан. Структура Банка основана на концепции фронт-, миддл- и бэк-офисов. Каждая операция и ее учет осуществляются на основании «двойного» контроля. В целях усиления контроля за рисками, в любом банке разрабатываются соответствующие внутренние документы и процедуры.

Цели и принципы политики управления рисками достигаются путем использования следующих инструментов: система лимитов, система полномочий и принятия решений, коммуникационная политика (в том числе информационная система), комплекс мероприятий в кризисных ситуациях, система контроля, представленная в Политике о внутреннем контроле,

Стратегия БТА среди исследуемых БВУ получила наименьшую оценку в 3,58 балла. Такой показатель объясняется тем фактом, что последние 6 лет банк является государственным, поэтому вопросам развития стратегии, ориентированной на потребности клиента и сотрудников, не уделялось большого внимания. В то время как банки с меньшей долей государственного капитала имеют оценку 4,58. Однако эксперты отмечают, что и в других банках необходимо сделать существенные коррективы в сторону стратегии. Тем более в условиях модернизации экономики нужна существенная ее переработка в сторону клиентоориентированности.

На одном уровне со стратегией эксперты оценили качество маркетинга в БТА, при этом отмечая, что наивысший уровень эффективной маркетинговой политики в этом банке был в 2002-2004гг, т.е. те годы, когда банк был в руках частных лиц и находился в точке максимального расцвета. На сегодняшний день по развитию маркетинга лидирует Народный банк с оценкой экспертов 4,83. Это объясняется тем, что зоны маркетинговой активности данного банка территориально намного шире прочих БВУ. Банк заинтересован донести до всех уголков Казахстана свои услуги.

Наименьшие оценки эксперты дали трем основным показателям, касающимся управления персоналом: Учет интересов заинтересованных групп, соблюдение принципов корпоративного управления, качество управления персоналом. Такая тенденция наблюдается по всем трем банкам (приложение В). Здесь необходимо отметить, что Учет интересов заинтересованных групп и Соблюдение принципов корпоративного управления оценивались экспертами в разрезе отдельных элементов. Сводные результаты этой оценки представлены в таблице 20.

АО «Народный банк Казахстана» снова лидирует по всем показателям, однако и ему необходимо обратить внимание на учет интересов персонала и клиентов.

Таблица 20 – Сводные результаты оценки элементов системы управления

Критерий	АО «БТА Банк»	АО «Казкоммерцбанк»	АО «Народный банк»
Учет интересов различных групп заинтересованных лиц			
акционеров	4,75	4,56	5,0
Совета директоров	4,42	3,80	4,86
клиентов	2,50	3,00	3,85
вкладчиков	3,17	4,60	4,62
персонала	2,92	2,80	3,46
Итого ср.знач.	3,50	3,75	4,35
Соблюдение принципов корпоративного управления			
Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления;	2,67	4,12	4,11
соблюдение прав акционеров;	4,75	4,05	4,06
раскрытие информации и прозрачность.	3,83	3,35	3,65
Итого ср.знач.	3,75	3,83	3,92
Примечание – Разработано автором на основе исследования			

Эксперты отмечают, что учет интересов вкладчиков в банках имеет также достаточно хороший уровень, однако уступает первому критерию. В состав вкладчиков банка можно отнести как акционеров банка, так и лиц, держащих депозиты в банке, то есть являющихся его клиентами. Однако, как отметили эксперты, интересы клиентов в БТА соблюдаются менее всего. Причем, именно линейные руководители и представители администрации банка ставят самые низкие оценки в этом аспекте. Проблема заключается в том, что руководство банков, разработав большую линейку кредитов для всех видов клиентов, не осуществляет качественного контроля за полнотой предоставления информации клиенту, а также не заинтересовано в гибкости и трансформации условий кредитования индивидуально для каждого клиента. Особенно это касается кредитующихся клиентов сегмента малого и среднего бизнеса, чьи интересы почти не учитываются, банк зачастую просто боится идти на риск и финансировать проекты.

Учет интересов персонала эксперты также отметили невысокой оценкой во всех БВУ. Здесь может играть роль тот фактор, что работники очень редко бывают довольны работой управленческого аппарата и с учетом безграничных потребностей оценивают соблюдение своих интересов как ниже среднего.

По итогам анкетирования видно, что БТА, несмотря на его нынешнее сложное положение, все таки имеет свои сильные стороны, которые послужат хорошую службу будущему объединению. К одному из конкурентных преимуществ БТА, можно отнести обширную, диверсифицированную клиентскую базу. Банк осуществляет взаимодействие с различными группами клиентов, что дает возможность успешного управления ресурсами и минимизацию финансовых рисков. Осуществляя привлечение средств населения, БТА формирует стабильный источник кредитования организаций

различных секторов экономики. БТА обладает большим опытом массового обслуживания клиентов, это, в свою очередь, позволяет ему оставаться лидером розничного рынка банковских услуг и создавать свои стандарты работы. Наличие регламентов и стандартизированных процедур позволяет осуществлять большое количество операций.

Еще одним конкурентным преимуществом БТА является крупномасштабная сеть сбыта продуктов и услуг, которая включает операционные подразделения и устройства самообслуживания, которые обеспечивают доступность услуг на всей территории страны. Широкая сеть также позволяет банку обслуживать различных клиентов на уникальных условиях. Таким образом, система маркетинга охватывает большой комплекс работ и широкую сферу услуг, что удовлетворяет современным требованиям рынка и клиентов.

Методы управления персоналом предприятия – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью целенаправленного осуществления координации их деятельности в процессе производства. Методы управления персоналом подразделяются на следующие группы: экономические, организационные, административные, правовые и социально-психологические [133].

Экономические методы рассчитаны на то, что воздействуют на экономические интересы сотрудников банка и с помощью этого воздействия стимулируют их к организованной и эффективной работе. Основа этих методов – материальное стимулирование, направленное на повышение заинтересованности менеджеров принимать правильные управленческие решения, а рядовых сотрудников проявлять инициативу в решении поставленных задач.

К экономическим методам, применяемым практически во всех исследуемых БВУ, можно отнести социальные выплаты из средств банка на поддержание жизнедеятельности, на повышение квалификации, на семейные нужды, которые включены в коллективный договор [134].

До объединения показательным примером экономической поддержки сотрудников служил АО «БТА Банк». На протяжении всего его существования применялись следующие меры:

1. Выделение денежных средств на свадьбу, похороны.
2. Новогодние подарки детям до 16 лет.
3. Оклад сотрудников составлялся из постоянной и переменной части 75% и 25% соответственно, т.е. при выполнении планов, отсутствии замечаний выплачивалась как постоянная, так и переменная часть оклада, при низких показателях и наличии замечаний возможно на усмотрение руководства произвести лишение переменной части до 100%.
4. Выплата квартальных бонусов по всем бизнес-направлениям.
5. Награждение денежной премией по номинациям: Кассир года, Кассир месяца на уровне филиала.

6. Ежемесячный розыгрыш сотовой и цифровой техники, сертификатов в магазин бытовой техники среди специалистов всех подразделений по званию "лучший специалист". Награждалось по 3 специалиста со всех филиалов по каждому направлению.

Далее рассмотрим социально психологические методы управления в БВУ. Роль этих методов все больше и больше возрастает, т.к. постоянно в банке должен повышаться уровень образованности и профессионализма работников, возрастать роль демократического управления, когда руководство прислушивается к мнению сотрудников и линейных менеджеров,

В исследуемых банках нами выделено, что существует система грамот и поощрений для лучших сотрудников. Проведение спортивных соревнований, с награждением и присуждением мест 1 раз в год сотрудник может продвигаться по карьерной лестнице на 1 уровень выше: специалист - ведущий специалист - старший специалист - главный специалист.

Организационные методы.

Выделяют следующие формы контроля:

- аттестация руководителей и специалистов;
- компьютерное тестирование;
- принятие работником личного творческого плана и отчет о его выполнении;
- самоконтроль;
- внутрибанковский аудит, задачами которого является оценка результатов работы подразделений и проверка качества профессиональной подготовки специалистов.
- проведение хронометража дня [135].

Как показывает опыт, самоконтроль работника – эффективная мера, т.к. он способствует вовлечению сотрудника в систему управления и способен выявить потенциал каждого работника. Чтобы качественно организовать применение данного способа, в коллективе необходима помощь психолога.

В настоящее время интенсивно развивается:

- повышение производительности труда (например, снижение количества времени, затрачиваемого на выполнение какой-либо банковской операции);
- применение более эффективных средств и технологий для проведения банковских операций (например, программного и компьютерного обеспечения);
- оптимальное использование имеющихся человеческих и материальных ресурсов;
- совершенствование организации труда и подготовки кадров;
- освоение новых сегментов рынка;
- разработка и внедрение новых видов банковских продуктов;
- совершенствование уровня представления и качества банковских услуг и т.д.

– внедрение ERP-системы для оптимизации административно – хозяйственных процессов банка [136].

Далее остановимся подробнее на процессе присоединения АО «БТА Банка» к бренду КАЗКОМа. Процесс присоединения – это довольно длительный процесс и в таких масштабах впервые проводится в Казахстане. О достоинствах объединения неоднократно говорилось в исследовании и выражаются одни, главным образом, в том, что на рынке Казахстана будет функционировать крупнейший финансовый институт, который и по размеру активов, и по филиальной сети, и по клиентской базе будет превосходить ближайшего конкурента. Однако в процессе консолидации банки столкнулись с трудностями, которые, несомненно, отразились на существующей системе управления.

Во-первых, самая актуальная проблема – качество активов. По итогам финансового анализа видно, что в обоих банках существуют проблемы со ссудным портфелем, с просроченной задолженностью в основном по долгосрочным займам. Решение данной проблемы требует углубленного финансового изучения, однако можно отметить, что необходимо увеличивать долю собственного капитала банка, сократить долю неработающих активов.

Следующая проблема – стратегическое управление. В исследуемых нами банках стратегическое управление заключается в обеспечении качества финансового портфеля банка, роста комиссионного дохода, развитии дистанционных каналов обслуживания, повышении операционной эффективности и участии в государственных стабилизационных программах. Однако четкой ориентированности на клиентов такая стратегия не предусматривает. К тому же в ней почти не учитываются интересы различных групп клиентов и прочих заинтересованных лиц, что дает нам основание полагать, что для укрупненного финансового института необходима разработка иной модели стратегии, отвечающей современным требованиям и вызовам внешней среды банка.

Оперативное управление – еще одна важная сложность объединения. На самом деле, сюда включается ряд проблем:

1. Необходимость оптимизации административно – хозяйственных процессов банка, оптимизации филиальной сети, т.к. на балансе банка появляются новые основные средства, меняется организация документооборота, увеличивается количество операций.

2. Недостаток точной и оперативной информации для принятия управленческих решений у руководства банков. Такая проблема назревает не только в период объединения, она актуальна для любого крупного банка, где руководство не всегда может быстро и своевременно узнать о проблеме и среагировать на нее;

3. Рост расходов, связанных с административно-хозяйственной деятельностью, в том числе на обслуживание основных средств, выплаты заработной платы и другие операционные расходы;

4. Невозможность существующих информационных систем, управлять текущими потоками информации, т.е. необходимо провести интеграцию и адаптацию баз данных и банковских технологий двух банков;

5. Резкий рост численности персонала, что, несомненно, приведет к необходимости сокращения штата сотрудников или перевод их на другие должности. Это вызовет негативную реакцию со стороны персонала банка;

6. Перегруженность персонала из-за работы во внеурочное время и неравномерного распределения рабочих нагрузок, и, как следствие, появление неудовлетворенности у сотрудников такими условиями труда.

Таким образом, мы пришли к выводу, что система управления в исследуемых БВУ, являющихся крупнейшими на сегодняшний день, нуждается в значительной корректировке. Банкам, особенно двум объединившимся, необходимо сделать упор на ориентацию на клиента, т.к. экспертная оценка показала, что данный фактор недостаточно учтен в банках. Важно учитывать интересы всех заинтересованных в банковском управлении групп, основными из которых, помимо прямых владельцев банка, являются государство, клиенты и персонал. В условиях социально-экономической модернизации необходимо этому критерию уделить особое внимание. Чтобы оценить эффективность банковского управления, необходимо определить основные факторы, его определяющие, к которым относятся:

- наличие качественной интерактивной связи между подразделениями;
- функциональная полнота и организационная слаженность управленческих бизнес процессов;
- результативность управленческих решений;
- клиентоориентированность банка.

Выводы по второму разделу

Существующая на современном мировом и казахстанском рынке ситуация, сложившаяся вокруг банков, показывает, что последним необходимо принять меры по пересмотру стратегических направлений развития и направить свои силы на создание новых подходов к взаимоотношению с клиентами. В этом аспекте крайне важно заметить, что в условиях модернизируемой экономической системы Казахстана финансовые институты должны быть ориентированы на работу по кредитованию инновационных проектов. Для того, чтобы эффективно справляться с крупномасштабной работой в данном направлении, коммерческий банк должен акцентировать внимание на потребностях клиентов, максимально устранив при этом недостатки в своей деятельности. В рамках выработки таких подходов предлагается клиент-ориентированный подход при организации взаимоотношений с клиентами, учитывающий все возможные интересы последних.

В банковском секторе Казахстана, по данным исследования Standard & Poor's, уровень отраслевых рисков остаётся «очень высоким»: Казахстан отнесён к восьмой группе по классификации Banking Industry Country Risk Assessment (десять групп в зависимости от уровня рисков в их банковских

секторах от группы 1 (страны с наименьшими рисками) до группы 10 (страны с наибольшими рисками); в восьмой группе, помимо Казахстана - Азербайджан, Аргентина, Венгрии, Нигерия, Узбекистан и Тунис); корректирующие действия регулятора оцениваются как «неэффективные», качество управления - как «слабое».

Проанализировав степень активности банков в кредитовании инновационных проектов, мы выделили десятку наиболее инициативных в этом направлении банков. Среди таковых имеются исследуемые нами банки АО «БТА» и АО «Казкоммерцбанк», АО «Народный Банк Казахстана». Банки сотрудничают с Фондом развития предпринимательства «Даму» и направляют свои ресурсы для гарантирования и субсидирования кредитов, выданных на инновационные проекты. Однако при этом банки второго уровня имеют незначительное положение среди других финансово-инвестиционных институтов, работающих на модернизацию экономики. Такое положение вызвано значительной долей кредитного риска, который не хотят брать на себя БВУ. В связи с этим необходимо пересмотреть систему управления банком в части кредитования инновационных проектов.

Кредиты, выданные на долгосрочные проекты, способствующие преобразованию экономики, сопряжены с высокой долей риска, поэтому банки второго уровня осторожно подходят к кредитованию таковых. Государство принимает меры по урегулированию данного вопроса путем стимулирования БВУ льготными налоговыми ставками, что способствует частичной компенсации потерь, возникающих при кредитовании.

Таким образом, обобщив итоги оценки эффективности деятельности коммерческих банков по управлению пассивами и активами в период модернизации экономики Казахстана, мы пришли к следующим выводам:

- большинство кредитных организаций Казахстана не сформировали полной стратегии, ориентированной на потребности модернизационного периода;
- возрастает доля кредитования физических лиц, направленная на потребительские нужды;
- не высока активность банков по привлечению депозитной клиентской базы;
- кредитование между банками находится на зарождающемся этапе.

Все крупнейшие банки Казахстана начали свою деятельность в начале 90х годов, и за годы своего существования неоднократно подвергались укрупнениям, присовокупляя к себе другие финансовые институты. В разгар финансового кризиса в 2008-2009 гг. Правительство оказывало поддержку системообразующим банкам путем покупки их акций и привлечении в качестве стратегического партнера для реализации мер по поддержанию реального сектора экономики страны, тем самым обеспечивая банкам поддержку в сложный период. На сегодняшний день по данным нескольких рейтинговых агентств банки имеют стабильные рейтинги, однако не все агентства дают позитивный прогноз. Организационная структура исследуемых банков

идентична, что объясняется применением классической для акционерных обществ схемы.

По итогам экспертной оценки качества системы управления в банках был выделен ряд недостатков, касающихся стратегического, финансового и экономического управления. Эти недостатки становятся особенно выраженными в процессе слияния банков, отсюда важно наиболее пристальное внимание к ним в нашем исследовании.

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что для качественного управления банком в системе модернизации экономики страны необходимо больше внимания уделить интересам персонала, а также обратить внимание на взаимоотношения банка и клиента, особенно той части клиентской базы, которая представлена сектором МСБ. Далее важно отметить, что учет интересов всех субъектов, связанных с банком и так или иначе принимающих участие в управлении им, крайне важен как для самого банка, так и для представителей общественности. Материалы проведенного исследования дают основания полагать, что любому банку, а в особенности новообъединенному АО «Казкоммерцбанк», необходимы корректирующие мероприятия в части системы управления.

3 ПРИОРИТЕТЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ ВТОРОГО УРОВНЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления банком второго уровня и их оценка

В любом казахстанском банке необходимы качественные преобразования его управленческой деятельности. Самой главной и острой проблемой, которую необходимо решить в условиях модернизации экономики страны является повышение роли банков в кредитовании реального сектора экономики. Также на поверхности лежит ряд других недостатков кредитно-банковской системы, которые заметны в любом коммерческом банке и снижают эффективность его работы. Таким образом, современные проблемы в банке вызваны действием факторов как объективного, так и субъективного характера.

Слабой стороной является малоблагоприятная для научно-технологического развития экономическая среда. Она характеризуется неразвитостью связей государственного и вузовского сектора науки с промышленностью, отключенностью банковской системы от финансирования науки и инноваций, низкой инновационной активностью частного капитала. Несовершенство государственных и рыночных институтов не позволяет ей формировать стимулы для повышения инновационной активности субъектов экономики [137].

Данные обстоятельства нужно учитывать при решении задачи преобразования системы управления в банке – выработки новой стратегии институционального развития кредитной сферы. Главной задачей в рамках этой мысли выступает переориентация мотивационных установок деятельности коммерческого банка на активное участие в воспроизводственном процессе, что будет способствовать обеспечению сбалансированного экономического роста. В более масштабных позициях это будет выражаться в повышении эффективности функционирования кредитно-банковской системы в целом, а также входящих в нее банков.

В условиях сегодняшней ситуации на казахстанском банковском рынке качественного управления средствами и операционной деятельностью банка недостаточно для стабильного развития самого банка и обеспечения его конкурентных преимуществ в модернизируемой экономике. В этой связи необходимо перейти на более высокий уровень развития, а также постоянного совершенствования. Здесь на первый план выступает организация корректной стратегии, плановости и адаптивности бизнес-процессов, четко продуманная организационная структура и качественно слаженная система менеджмента банка.

Все эти факторы являются главным обеспечением высоких позиций на рынке капиталов в модернизируемой экономике Казахстана [2, с. 3].

Как уже было сказано, система управления банком - это синтез таких элементов как руководство, персонал, клиенты, образующие взаимовлияющую

общность, создающую синергию для движения к общей цели банковского управления. В условиях модернизации экономики в этот ряд становится государство и его способность сподвигнуть банк на новые цели по кредитованию инновационных проектов. В рамках этого вопроса важно пересмотреть систему управления банком для адаптации ее под вызовы современного модернизационного периода в экономике.

Система управления банком схематически представлена на рисунке 24.

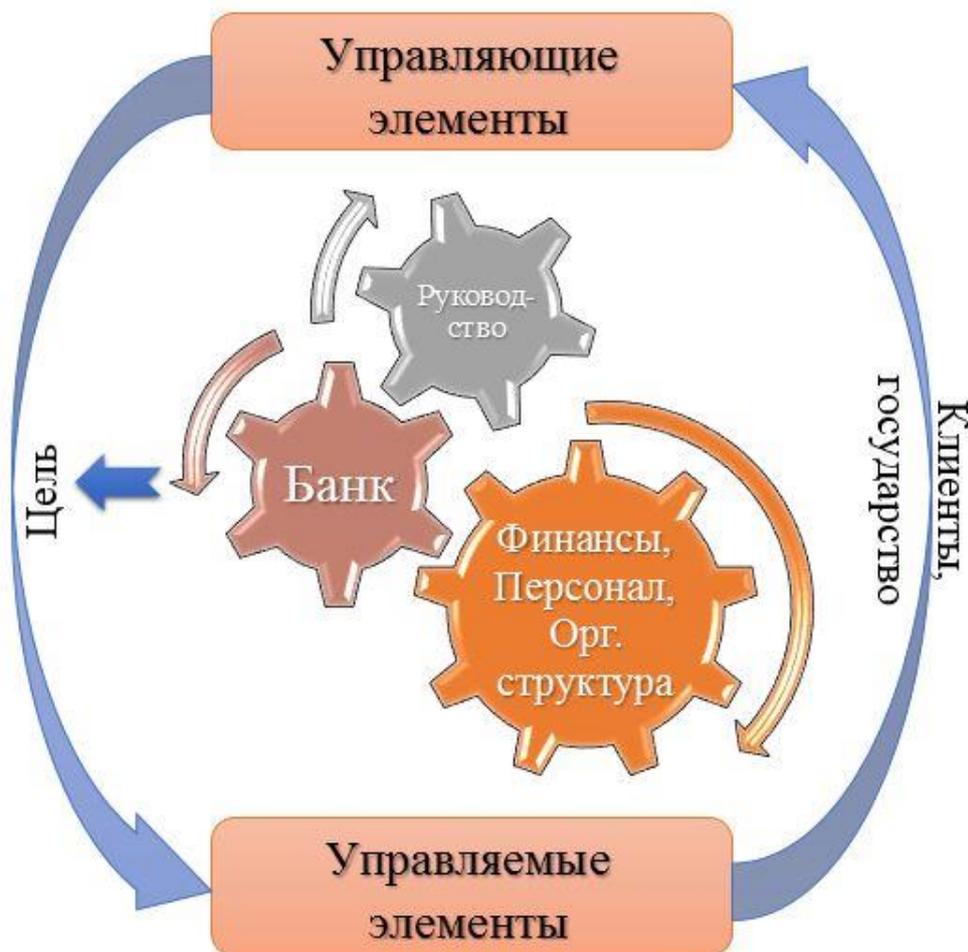


Рисунок 24 – Система управления банком

Примечание – Составлено автором на основе исследования

В процессе работы коммерческого банка скрещиваются множественные частные и коллективные интересы. С развитием банковского сектора стало необходимым принимать во внимание тот факт, что финансовый институт является не только средством повышения благосостояния его владельцев, но и социально ориентированным для местного сообщества институтом. Поэтому в своей деятельности руководству банка необходимо учитывать интересы не только его собственников, но и клиентов, вкладчиков, персонала банка. Также необходимо подчеркнуть, что любая из названных групп может внутри себя

обладать разносторонними интересами, не совпадающие друг с другом, что существенно усложняет задачу управления [138,139].

Для осуществления гармонизации важно понять интересы каждой категории заинтересованных лиц (рисунок 25). В связи с этим, помимо клиентов, депонентов, работников и служащих банка, а также населения, необходимо учитывать Совет директоров, Правление банка, всех членов Совета и Правления, руководителей структурных подразделений банка, руководителей предприятий, которые являются клиентами или совладельцами банка, специалистов и работников, которые вносят большой и важный вклад результативность деятельности банка. И всё это многообразие потребностей необходимо гармонизировать. Пренебрежение этим взаимосвязывающим аспектом ослабляет банк [140].

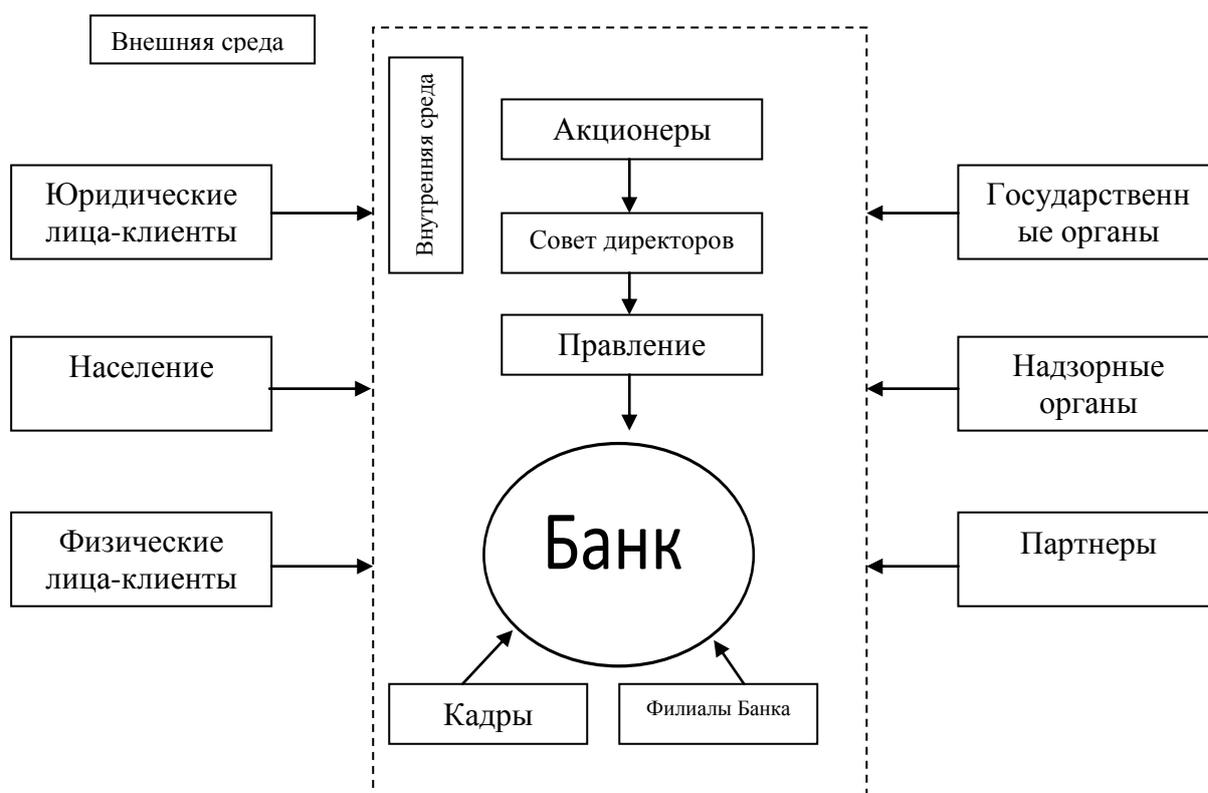


Рисунок 25 – Заинтересованные лица

Примечание - Составлено автором на основе исследования

Важно учесть тот факт, что рыночная экономика – это «живой организм», который имеет свойство эволюционировать и изменяться. В сегодняшней ситуации нужно перманентное переосмысление концепции банка, своевременной оценки его способности исполнять интересы всех вышеназванных групп.

Механизм реализации концепции всеобщей гармонизации интересов - достаточно трудоемкое явление, квинтэссенцией его выступает следующее:

методология основных направлений работы банка должна разрабатываться и постоянно пересматриваться всеми представителями заинтересованных сторон, а именно резидентами локальных сообществ, пользователей банковских услуг, государства, филиалов, потребителей, страховых, инвестиционных, консалтинговых, информационно-аналитических фирм, банков-партнеров и т.д.

Чтобы не допустить искажения принятых решений, предлагается создать в банке специализированный орган, состоящий из представителей каждой из групп. Традиционно интересы собственников банка выражают представители ТОП-менеджмента, интересы общества – социальные организации и местная власть. Интересы работников банка отстаивают профсоюзы, а интересы клиентов - общества, союзы потребителей [140].

Вышеперечисленные органы, выражающие интересы каждой рассматриваемой группы, своими решениями влияют на деятельность банка и тем самым осуществляют руководство банком. Реализация же выработанных решений лежит на сотрудниках-специалистах банка, которые превосходно ориентируются в работе банка и способны управлять и влиять на определенные процессы в финансовом институте. В этих процессах персонал банка играет ключевую роль и выполняет двойственную функцию – является обладателем собственных интересов и центром, реализующим эти интересы и способствующим удовлетворению интересов остальных категорий лиц.

Нами будет обозначены три альянса субъектов, чьи интересы нуждаются в гармонизации: собственники банка, кадровый аппарат и клиенты. Интересы этих групп разнородны, особенно если говорить о них с позиции некоего эгоизма, присущего каждой группе. Однако в сегодняшнем управленческом мире идея эгоизма уже преодолена и на пьедестал восходит мнение о том, что взаимовыгодное сотрудничество дает больше положительных результатов, нежели соперничество, состязание за свои интересы. Как отметил Р. Акофф, «гармонизирующей идеей, приводящей все интересы к подлинному согласию, является идея развития» [141]. В действительности только активно эволюционирующий банк может удовлетворить возрастающие потребности клиентов, что приведет и к росту постоянной прибыли и увеличению благосостояния его собственников, а также этот банк соответствует интересам его сотрудников, где они могут получить все необходимое для карьерного и личностного роста, а также материального благополучия и удовлетворенности.

Если говорить о конкретных мерах, то мировой опыт дает однозначный ответ о том, что для решения таких многогранных вопросов не существует одного средства. Большой эффект дают все средства, используемые в комплексе и ставящие перед собой задачу на одновременное решение всех вопросов.

В связи со всем вышесказанным можно предложить следующие аспекты решения, которые будут предложены экспертам для ранжирования их в порядке значимости и необходимости к внедрению. Для удобства восприятия пометим каждый элемент обозначением «М» с соответствующим порядковым номером:

1. Создание в банке специального органа, учитывающего интересы всех заинтересованных групп. Это может быть, например, «Комитет по гармонизации интересов», в который будут входить представители всех заинтересованных групп - M_1 .

2. Налаживание взаимовыгодного сотрудничества администрации банка и ученого сообщества (привлечение ученых к аналитической и практической деятельности в банке), то есть формирование «экспертного совета банка». Значимость экспертной деятельности трудно переоценить - она помогает повысить объективность оценок в тех сферах, в которых специалистам и руководителям банка не хватает информации, знаний, опыта - M_2 .

3. Совершенствование механизма стимулирования работы персонала путем установления порядка само и взаимообучения персонала – M_3 .

4. «Бинарная» система карьеры сотрудников (Это означает, что специалист может расти профессионально, не переходя на административную должность. Так, после главного специалиста могла бы, например, следовать должность “специалист банка” или “советник председателя правления”, что по статусу, окладу, и пр. соответствовало бы должности начальника отдела. Затем следовали бы должности “старший специалист банка” или “старший советник” и т.д.) – M_4 .

5. Создание комитета по взаимодействию с филиалами – M_5 .

6. При Совете директоров создать «Комитет по финансированию инновационных проектов, проводимых по линии государства в целях модернизации экономики страны» - M_6 .

7. При финансировании модернизационных проектов разрабатывать сценарии неудачи, с тем чтобы ответственные менеджеры могли распознать первые признаки проблем и не были застигнуты врасплох – M_7 .

8. Повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников – M_8 .

9. Постоянное совершенствование организационной структуры путем формирования специального подразделения «Управление организационного развития», целью деятельности которого должна стать реализация намеченных организационных изменений – M_9 .

10. Вовлечение сотрудников в решение задач повышения качества продукции, совершенствования технологии производства банковских продуктов. Этот пункт будет реализован в том случае, когда менеджеры, которые работали по финансированию отдельных проектов и приобрели определенный опыт в разных сферах профессиональной деятельности, смогут дать конструктивные рекомендации по совершенствованию механизма работы банка – M_{10} .

11. Создание проектной структуры управления банком. В условиях модернизации банки должны делать основную ставку на финансирование инновационных, крупномасштабных и значимых для страны объектов, а это требует не только больших финансовых, но и интеллектуальных вложений. При

создании проектной структуры, в банке будет формироваться группа квалифицированных менеджеров, которые будут заниматься расчетами по каждому отдельно взятому проекту, просчитывать все риски и положительные стороны проекта, следить за рациональностью использования денежных средств банка и их движением, чтоб своевременно принять необходимые меры в случае возникновения внеплановых ситуаций - М₁₁.

Как говорилось в предыдущем параграфе, принятие качественных управленческих решений под силу только квалифицированному специалисту. Повышение качества принимаемых решений обеспечивается привлечением группы специалистов-экспертов. Для уменьшения влияния субъективных факторов на качество решений разработаны специальные методы организации и проведения экспертизы, обработки ее результатов и принятия решения. В связи с этим, предложенные меры по совершенствованию управления банком предлагаются экспертам для оценки значимости.

Все передоложенные мероприятия были сведены в таблицу и предложены экспертам в виде анкеты №2 (приложение Г). Оценивание привлеченными экспертами мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности банка второго уровня проводилась следующим образом: наиболее предпочтительному мероприятию присуждался высший ранг (то есть – 11). Оставшиеся ранжировались относительно наиболее преимущественной меры – менее значимой, чем наиболее предпочтительная, присваивался ранг 10, затем 9, 8, 7 и т.д. в порядке убывания.

Сумма рангов, присвоенных каждым экспертом всем вариантам ответов, должна быть равна 66.

Итоги оценивания мероприятий по совершенствованию управления банком в условиях модернизации сведем в таблицу 21.

Проверить, насколько согласованы между собой мнения двух экспертов, можно, прибегнув к помощи коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Рассчитываем сумму квадратов отклонений ранговых оценок первого и второго экспертов.

$$S_{\text{выб1,2}} = \sum_{j=1}^{11} (Z_{1j} - Z_{2j})^2, \quad (2)$$

где Z_{1j} , Z_{2j} – соответственное значение ранга, присвоенного первым или вторым экспертом j -му аспекту решения.

$$S_{\text{выб1,2}} = (10-11)^2 + (9-9)^2 + (6-8)^2 + (11-10)^2 + (2-1)^2 + (3-5)^2 + (4-4)^2 + (8-7)^2 + (1-2)^2 + (7-6)^2 + (5-3)^2 = 18.$$

Рассчитываем выборочное значение коэффициента ранговой корреляции Спирмена по формуле (3):

$$\rho = 1 - \frac{S_{\text{выб}}}{S_{\text{max}}} = 1 - 6 * \sum_{j=1}^n (Z_{1j} - Z_{2j})^2 / (n^3 - n), \quad (3)$$

где n – число вариантов;

$S_{\text{выб}}$ – фактическая сумма квадратов отклонений;

S_{max} – максимально возможное значение суммы квадратов отклонений.

$$\rho_{\text{выб1,2}} = 1 - 6 * 18 / (11^3 - 11) = 1 - 108 / 1320 = 0,9181818.$$

Таблица 21 – Результаты оценки мероприятий по управлению банком двенадцатью экспертами

Элементы	Эксперты												сумма	Ранг
	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12		
M1	10	11	10	11	9	10	10	11	8	9	10	8	117	I
M2	9	9	8	8	7	8	9	9	7	10	6	6	96	IV
M3	6	8	9	9	10	11	11	10	11	8	9	10	112	III
M4	11	10	11	10	11	9	8	8	9	11	7	11	116	II
M5	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	23	X
M6	3	5	3	3	4	1	4	3	3	3	3	3	38	IX
M7	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	47	VIII
M8	8	7	7	7	8	7	7	7	10	7	11	7	93	V
M9	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	15	XI
M10	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	9	78	VI
M11	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57	VII
	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66		

Примечание – Составлено автором на основе исследования

Аналогично данному примеру сверяется согласованность мнений и суждений двух экспертов относительно одного параметра: первого эксперта со вторым, с третьим и т.д., после этого так же сравниваются показания второго эксперта с третьим, четвертым, пятым и т.д. Результаты полученных значений сведем в таблицу 22.

Таблица 22 - Матрица коэффициентов ранговой корреляции Спирмена

Элементы	Эксперты											
	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Э1	1,00	0,92	0,94	0,94	0,88	0,83	0,83	0,87	0,81	0,96	0,80	0,85
Э2		1,00	0,95	0,95	0,91	0,84	0,90	0,92	0,81	0,93	0,77	0,81
Э3			1,00	0,98	0,95	0,93	0,91	0,94	0,89	0,96	0,81	0,91
Э4				1,00	0,95	0,95	0,95	0,97	0,89	0,95	0,85	0,89
Э5					1,00	0,90	0,92	0,90	0,94	0,92	0,84	0,93

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Э6						1,00	0,94	0,95	0,91	0,89	0,83	0,87
Э7							1,00	0,98	0,91	0,90	0,84	0,85
Э8								1,00	0,89	0,92	0,85	0,84
Э9									1,00	0,85	0,92	0,89
Э10										1,00	0,75	0,86
Э11											1,00	0,83
Э12												1,00

Примечание – Составлено автором на основе исследования

По табличным данным мы видим, что полученные коэффициенты ранговой корреляции Спирмена показали высокие значения (больше 0,7), отсюда следует, что согласованность мнений экспертов достаточно высока. Проверив коэффициенты корреляции по критерию Стьюдента [142], мы также получили высокую согласованность мнений экспертов.

Определяем коллективное мнение или «вес» вариантов предлагаемых мер с учетом компетентности экспертов по следующей формуле:

$$A = \sum_{j=1}^{11} \sum_{i=1}^{12} (K_i \cdot Z_{ij}) / \sum K_i, \quad (4)$$

где K_i – среднее арифметическое взаимных оценок компетентности экспертов (таблица 23).

Таблица 23 - Оценка значимости вариантов с учетом компетентности экспертов

Эксперты, принимающие участие в оценке значимости других экспертов в группе	Номер оцениваемого эксперта											
	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12
Первый	4	3	7	12	11	10	8	9	2	1	6	5
Второй	2	5	7	12	10	9	11	8	3	3	6	4
Третий	3	4	7	8	10	11	9	10	2	1	5	6
Четвертый	1	4	8	11	9	10	12	7	3	2	6	5
Пятый	2	6	8	10	11	12	9	7	3	1	5	4
Шестой	1	6	7	12	9	11	10	8	3	2	4	5
Седьмой	3	6	8	10	11	12	7	9	2	1	4	5
Восьмой	5	7	6	12	11	10	8	9	3	1	2	4
Девятый	3	6	7	12	10	11	9	8	1	2	5	4
Десятый	3	7	6	10	11	12	8	9	2	1	3	5
Одиннадцатый	3	6	7	12	10	11	9	8	3	3	5	4
Двенадцатый	3	5	8	12	9	10	11	7	2	1	6	3
Среднее арифметическое	2,8	5,6	7,1	11,1	10,2	10,8	9,3	8,3	2,4	1,6	4,8	4,5
Место	10	7	6	1	3	2	4	5	11	12	8	9

Примечание – Составлено автором на основе исследования

Для начала установим «вес» каждого варианта не учитывая компетентность опрашиваемых. В этом варианте расчета обобщать надлежит не абсолютные оценки в баллах таблицы, а относительные способом деления десятибалльной абсолютной оценки на сумму оценок в строке.

Коллективное мнение экспертов без учета их компетентности вычисляется по формуле (4):

$$A_1 = \frac{\sum_{j=1}^n (X_j)_i}{m} \quad (5)$$

Рассчитаем величину мнения экспертов для первого варианта:

$$A_1 = \frac{\frac{10}{66} + \frac{11}{66} + \frac{10}{66} + \frac{11}{66} + \frac{9}{66} + \frac{10}{66} + \frac{10}{66} + \frac{11}{66} + \frac{8}{66} + \frac{9}{66} + \frac{10}{66} + \frac{8}{66}}{12} = 0,148$$

Придерживаясь обозначенного алгоритма, вычисляем последующие значения:

Таблица 24 - Мнение экспертов без учета их компетентности

A1	0,148
A2	0,121
A3	0,141
A4	0,146
A5	0,029
A6	0,048
A7	0,059
A8	0,117
A9	0,019
A10	0,098
A11	0,072
Примечание – Составлено автором на основе исследования	

Коллективное мнение или «вес» 2 j-го варианта, рассчитанный с учётом компетентности экспертов, находим с помощью формулы (3). Ниже приводится пример для расчета для 1-го варианта.

$$A_1 = \frac{2,8 * \frac{10}{66} + 5,6 * \frac{11}{66} + 7,1 * \frac{10}{66} + 11,1 * \frac{11}{66} + 10,2 * \frac{9}{66} + 10,8 * \frac{10}{66} + 9,3 * \frac{10}{66} + 8,3 * \frac{11}{66} + 2,4 * \frac{8}{66} + 1,6 * \frac{9}{66} + 4,8 * \frac{10}{66} + 4,5 * \frac{8}{66}}{78,5} = 0,151$$

Придерживаясь данного алгоритма вычисляем последующие значения:

Таблица 25 - Мнение экспертов с учетом компетентности

A1	0,151
A2	0,121
A3	0,146
A4	0,144
A5	0,029
A6	0,047
A7	0,058
A8	0,114
A9	0,020
A10	0,096
A11	0,072
Примечание – Составлено автором на основе исследования	

Все полученные результаты отображены в таблице (26).

Таблица 26 – Сводные результаты экспертной оценки

Варианты	Вес эксперта	Номер мероприятия										
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11
Э1	2,8	10	9	6	11	2	3	4	8	1	7	5
Э2	5,6	11	9	8	10	1	5	4	7	2	6	3
Э3	7,1	10	8	9	11	2	3	5	7	1	6	4
Э4	11,1	11	8	9	10	2	3	4	7	1	6	5
Э5	10,2	9	7	10	11	1	4	3	8	2	6	5
Э6	10,8	10	8	11	9	3	1	4	7	2	6	5
Э7	9,3	10	9	11	8	2	4	3	7	1	6	5
Э8	8,3	11	9	10	8	2	3	4	7	1	6	5
Э9	2,4	8	7	11	9	2	3	4	10	1	6	5
Э10	1,6	9	10	8	11	2	3	4	7	1	6	5
Э11	4,8	10	6	9	7	2	3	4	11	1	8	5
Э12	4,5	8	6	10	11	2	3	4	7	1	9	5
Коллективное мнение, или вес j-го варианта без учета компетентности экспертов		0,148	0,121	0,141	0,146	0,029	0,047	0,058	0,114	0,020	0,096	0,072
Место варианта в ранжированном ряду (без учёта компетентности)		1	4	3	2	10	9	8	5	11	6	7
Вес j-го варианта, вычисленный с учетом компетентности экспертов		0,151	0,121	0,146	0,144	0,029	0,047	0,058	0,114	0,020	0,096	0,072
Место варианта в ранжированном ряду (с учётом компетентности)		1	4	2	3	10	9	8	5	11	6	7
Примечание – Составлено автором на основе исследования												

По итогам экспертных оценок видно, что варианты с учетом и без учета компетентности примерно похожи. Разницу составляют лишь мероприятия М2 и М3. Оба этих мероприятия направлены на повышение качества работы с персоналом, варианты эти равнозначны, поэтому данный факт не играет существенной роли для нашего исследования.

На первое место среди предлагаемых мероприятий эксперты выдвинули предложение о создании органа, который бы координировал интересы всех заинтересованных групп. По нашему мнению, в новой формирующейся модернизируемой экономике Банку необходимо создание такого органа. В условиях социальной модернизации страны этот аспект видится особо важным, т.к. общество должно научиться выражать свои интересы, отстаивать их и быть жизнеспособным к работе в условиях изменений, глобальной экономике и риску. Соответственно, официальные позиции заинтересованных групп в работе любого БВУ должны быть обозначены и учтены.

Далее по важности внедрения эксперты отметили М2 и М3, то есть двойную лестницу карьеры как возможный вариант работы с персоналом и установление порядка само- и взаимообучения работников. Здесь необходимо отметить, что вопросам работы с персоналом эксперты, вне зависимости от компетентности, уделяют больше внимание. Это говорит о том, что от персонала банка и от качества его работы напрямую зависит уровень работы финансового института и его местоположение на рынке капиталов. Что касается объединившегося банка, анализ которого мы проводили во второй главе исследования, то для него меры взаимообучения получают особую значимость на этапе консолидации, т.к. банки работали в разных системах и программах. Кроме того, подходы и способы работы в каждом банке разнятся. Все это дает нам основание полагать, что любому БВУ при совершенствовании системы управления колоссально важно проработать вопросы управления персоналом. Так, М8 и М10 тоже относятся к управлению персоналом. Их эксперты отмечают на пятом и шестом местах. Мероприятия, относящиеся к вопросам работы с персоналом, сгруппируем и выделим им третье место.

Сотрудничество банка и ученого сообщества – следующий по важности аспект, принимаемый экспертами в качестве одного из методов решения вопроса совершенствования управления банком второго уровня в современном Казахстане. Эксперты определили ему четвертое место.

Далее следуют мероприятия, которые могли бы быть применены и существенно повлияли бы на деятельность банка, но для их реализации должна быть подготовлена достаточная основа как в самом банке, так и на уровне государства. Это мероприятия по созданию проектной структуры управления банком и деятельности банка в условиях модернизации. Поскольку тема диссертации предполагает подготовку мероприятий именно в этом контексте, в следующем параграфе будет уделено особое внимание предлагаемым мероприятиям. Необходимо отметить, что мероприятия по совершенствованию системы управления банком, предложенные в первую очередь для АО «Казкоммерцбанк», стали наиболее актуальными при окончательной

консолидации капиталов. Однако применять данные мероприятия рекомендуется любому финансовому институту страны, готовому к работе в новом формате в глобальной экономике.

3.2 Разработка модели системы управления коммерческим банком на основе гармонизационного подхода к менеджменту

В современной экономике в последнее время наблюдается тенденция ухода от административно-командного стиля управления в пользу системы менеджмента, основанного на лидерстве и взаимном сотрудничестве лидеров. Эта концепция предполагает дискурсивное управление, основанное на воздействии на объект управления таких методов, с помощью которых достигается синергия работников, полноценная реализации их внутреннего потенциала, что оказывает влияние на общественные процессы, происходящие на уровне корпораций и даже государств. Такое управление осуществляет определенная лидерская команда, которая состоит из различных групп лиц, заинтересованных в управлении [143].

Как уже говорилось, живому организму рыночной экономики нужен постоянный пересмотр концепции банка, своевременной переоценки его способности исполнять интересы всех вышеназванных групп. Если говорить о механизме реализации идеи гармонизации интересов, то мы увидим, что система управления банком и ведения дел, а также основные концепции должны разрабатываться, рассматриваться, приниматься и утверждаться представителями каждой заинтересованной группы.

Особенно это актуально в условиях преобразования экономики в рамках реализации программы социально-экономической модернизации, когда на передний план выдвигаются интересы, прежде всего, народа, а также уход от потребительской позиции народа в сторону экономической активности, грамотности. Об этом говорит Президент Республики Казахстан в своем послании народу Казахстана от 27.01.2012 «Новый этап Казахстанского пути – это новые задачи укрепления экономики, повышения благосостояния народа», «Казахстану жизненно важно найти оптимальный баланс между экономическими успехами и обеспечением общественных благ» [144].

Также в программной статье о модернизации экономики Н.А. Назарбаевым говорится, что «Успех модернизационного процесса во многом зависит от того, на каких принципах он будет осуществляться». В этой связи одним из принципов является принцип партнёрского участия, который гласит: «Вся работа должна строиться на основе тесного взаимодействия государства, бизнеса и граждан. Задача власти здесь в том, чтобы обеспечивать рациональный баланс интересов государства, общества и личности» [145].

На данном же этапе развития банковской индустрии это делается только акционерами и руководителями. Мы же предлагаем привлекать к управлению представителей клиентуры банков, кадрового аппарата, государственных органов власти, представителей дочерних организаций банка, а также не

лишним было бы привлечь представителей консалтинговых и информационно-аналитических фирм и т.д.

Предлагаемая мера не должна противоречить юридической и хозяйственной самостоятельности финансового института. Администрация последнего должна работать по принципу взаимной заинтересованности, который предполагает сохранение взаимоотношений между банком и клиентом благодаря компромиссу, основанному на реальных возможностях участников сделки. Окончательное решение и его реализация, несомненно, остается за высшим менеджментом, однако названные субъекты могут помочь в выработке правильных постановлений и адекватном их выполнении. Как говорилось выше, предлагается создать специальное подразделение на уровне Совета Директоров или Правления, которое будет выражать и учитывать интересы представителей каждого альянса заинтересованных лиц.

По результатам опроса экспертов, приведенном в предыдущем параграфе, мы видели, что эксперты в первую очередь уделяют внимание мероприятиям, направленным на работу с персоналом. В рамках крупного финансового института, как уже отмечалось, этот вопрос особо важен, т.к. произошла интеграция персоналов двух банков. Отсюда вытекает, что в банке образовался большой штат линейных руководителей. Например, два начальника кредитного отдела, кадровика и т.д. Делаем вывод, что необходим качественно новый подход к механизму управления персоналом в банке. В данных процессах персонал банка играет ключевую роль и выполняет двойственную функцию – является носителем собственных интересов и органом, реализующим эти интересы и интересы других групп участников.

Используя методический подход при формировании организационного механизма совершенствования системы управления банком, предусматривающий комплексное внедрение мероприятий, которые будут непосредственно оказывать влияние на деятельность банка, нами была предложена модель стратегии управления с учетом новейших требований к работе банка, диктуемых модернизационными преобразованиями в экономике Казахстана (рисунок 26). Данная модель основана на том, что в управлении банком второго уровня на этапе модернизации экономики страны, складывается из трех основных ветвей: управление персоналом, управление финансами и управление организационной структурой. Каждое из этих направлений, как говорилось выше, способно активизировать работу банка и, максимально используя потенциал данного финансового института, можно привести банк на вершину своей деятельности. Кроме того, к каждому из этих направлений предъявляется ряд требований. Так, персонал должен быть максимально квалифицированным, обладать постоянным стимулом к совершенствованию и повышению своих квалификационных навыков, и иметь личную заинтересованность в результатах работы.



Рисунок 26 – Модель системы управления банком в период модернизации

Примечание – Составлено автором на основе исследования

Что касается финансового аспекта модели, то в данном случае на первый план выступают требования эффективности структуры капитала, целесообразности его использования, адекватно рыночным условиям, четкая и грамотная финансовая политика, способная гибко реагировать на требования рыночной конъюнктуры. К организационной структуре предъявляются требования системности, слаженности, адаптивности, целесообразности. Она должна быть построена таким образом, чтобы обеспечивать эффективное функционирование всей системы управления БВУ, особенно в быстро меняющихся условиях. Далее остановимся на каждом элементе модели.

В рамках персоналом предполагается постоянное вовлечение сотрудников в управленческую деятельность банка. По мнению Кулинцева И.И., основными способами управления мотивацией являются:

- улучшение качества рабочей силы (повышение образовательного уровня, совершенствование профессионально-квалификационного уровня, создание системы должностного роста);

- вовлечение персонала в процесс управления (создание автономных бригад, кружков качества, бригад результативности);

- неденежное стимулирование (создание системы «гибких льгот», психологическое поощрение, создание и внедрение комплексных социальных программ, форм участия в управлении производством) [146].

Необходимо стимулировать сотрудников банка на постоянное повышение квалификации. Для этого банк должен постоянно организовывать всевозможные тренинги с привлечением специалистов из других организаций, психологов, консалтинговых фирм, головного офиса и других успешных филиалов банка, а главное привлечение иностранных консультантов. Наряду с этими мерами предлагается установить порядок взаимообучения персонала. Здесь возможны такие меры как совместная работа, выезд более опытных сотрудников или начальников отделов с менеджерами на презентации и выездные консультации с тем, чтобы своевременно скорректировать работу сотрудника, указать на ошибки и дать рекомендации по их устранению (Организационные аспекты проведения обучения персонала разработаны и приведены в приложении Д).

Далее, когда будут максимально использованы внутренний потенциал персонала, появится необходимость применять новоизбранные элементы, например, поменять особенности организации работы аналитической службы, основы организационной цепочки выстраивания взаимодействия отделов и филиалов банка, отдельных частей организационной системы, а возможно, и стратегию банка.

Важно заметить, что предлагаемая выше модель HR-менеджмента ориентирована на выявление внутреннего потенциала сотрудников банка, их нереализованных возможностей, то есть применение интенсивного подхода к развитию. Данная система не требует дополнительных финансовых затрат, т.к. не предполагает никаких изменений в организационной структуре банка, не предполагает приглашения на работу новых кадров, и никак не меняет величину расходов на оплату труда. Этот факт является положительным, ведь

работодатель постоянно желает сократить объем расходов, в том числе и на заработную плату.

Как известно, ожидания работников в повышении своей деловой карьеры являются сильным стимулом из активизации и эффективности работы. Но традиционно работник банка повышается в должности только на руководящую работу – начальником структурного подразделения с должности старшего специалиста отдела. Однако не у всех работников имеются достаточные способности для такой работы, ведь человек может быть грамотным сотрудником, детально знающим все тонкости работы, но при этом не обладать умением работать с людьми, своевременно корректировать назревающий дисбаланс и т. Здесь можно обратиться к такому методу как “двойная лестница” («бинарная система») карьеры. Об этом говорят такие ученые, занимающиеся вопросами карьеры сотрудников в банке как Волгина О.Н. [136,с.56].

Она предполагает рост сотрудника профессионально, при этом переход на административную должность исключается. Таким образом, после старшего специалиста возможно внедрить должность “специалист банка” или “советник председателя правления”, что по статусу, заработной плате, и другим параметрам соответствовало бы должности начальника структурного подразделения. Далее возможно введение должностей “старшего специалиста банка” или “старшего советника” и т.п.

Данная мера видится довольно актуальной, так как в наше время в банках нередки случаи, когда старший специалист уже может быть воздвигнут на должность более высокого уровня, однако назначение его на должность начальника отдела не представляется возможным по определенным причинам. Без применения такого приема сотрудник лишается одного из главных стимулов достойной работы.

Кроме того, казахстанская тенденция объединения банков только берет свое начало, отсюда исследуемые нами БВУ не единственные, кто пережил процесс объединения. Есть и другие, такие как АО «Темирбанк» и АО «Альянс Банк», объединившиеся под эгидой АО «Форте Банк». В рамках преодоления сложностей и решения проблемы двойственности должностей, о которой говорилось выше, двойная лестница будет особо важной и необходимой к применению. Она поможет сгладить негативное отношение линейных руководителей к потере руководящей должности, ранее занимаемой в другом БВУ.

Предлагаемая система управления персоналом представлена на рисунке 27.

К основным направлениям совершенствования системы управления банком через выявление и использование внутреннего его потенциала можно отнести:



Рисунок 27 – Система управления персоналом банка в период модернизации экономики страны

Примечание – Разработано автором на основе исследования

1. Повышение мотивации труда путем стимулирования работников как через материальные, так и через морально-психологические методы. Для фронт-офиса целесообразно оставить бонусную систему оплаты труда, напрямую зависящую от объема конкретных сделок по кредитам или депозитам. Такая система существует сегодня в большинстве банков. Оклад состоит из постоянной части - 75% и переменной - 25%. В случае каких-либо нарушений руководитель может издать приказ о лишении части или полностью всей переменной части. Бонусы выплачиваются в случае выполнения 100% плана отдела за квартал, у кредитного отдела 70% плана отдела. Т.е. если отдел сделал план – бонусы получают все сотрудники, в зависимости от выполнения индивидуального плана. Если отдел план не выполняет, бонусы не получает никто. Для отделов, которым не представляется возможным установить планы, оплату труда целесообразно разделять на постоянную (оклад) и переменную (премиальную) части. При этом премиальная часть могла бы разрабатываться с учетом вклада конкретного работника в полученную чистую прибыль банка. Например, это могут быть бухгалтерия или хозяйственный отдел. Тогда службы работали бы эффективно договора заключались бы наиболее выгодные с наименьшим расходом, ремонты и текущие проблемы решались бы с максимальной экономией (пример расчета такой оплаты указан в приложении Е).

2. Организация повышения квалификации персонала через проведение тренингов, взаимообучения, деловых игр и т.д.

3. Предоставление подразделениям банка относительной самостоятельности в принятии текущих решений.

4. Совершенствование горизонтальных отношений между отделами банка путем постоянного взаимодействия и сотрудничества [147].

Вторая ветвь модели, представленной на рисунке 26 включает управление финансами банка. По мнению Цой С.В., «финансовый менеджмент банка – это саморегулирующая система управления финансовыми потоками на уровне коммерческого банка, взаимодействующая с внешней средой, включающая в себя процесс разработки и реализации комплексных решений по построению отношений, связанных с движением финансовых потоков банка, и направленная на достижение оптимального соотношения между максимизацией рыночной стоимости бизнеса, динамичным развитием банка и поддержанием его финансовой устойчивости, ориентированной на обеспечение социально-экономической значимости банка в конкурентной рыночной среде» [148].

По мнению Шамекенова Б.В., для оптимизации стоящих перед банком задач необходимо увеличить объем активных операций, таких как: предоставление кредитов различных видов юридическим и физическим лицам на определённый срок, для разнообразных целей на различных условиях; инвестиции в ценные бумаги, выпущенные государством или юридическими лицами, осуществление инвестиционных проектов и т.д. [149].

Таким образом, финансовая деятельность банка должна быть направлена не только на повышение его финансовой устойчивости и прибыльности, но и играть роль значимого объекта социально-экономической сферы. Решение

вопроса в рамках модернизации экономики видится в том, что банк будет направлять часть своих финансовых средств на финансирование крупномасштабных проектов, разрабатываемых государством и под его гарантию.

Отсюда мы считаем, что банку в условиях модернизации экономики необходимо достаточно внимательно относиться к кредитованию научно-исследовательской деятельности, а также инновационных проектов на всех этапах кредитования. Здесь могла бы применяться такая мера как поэтапное кредитование. То есть долгосрочный проект, строительство и запуск которого планируется в течение, скажем, 3-5 лет, будет финансироваться банком частями. И следующий транш будет выдаваться только после полного и эффективного освоения денежных средств предыдущего. Здесь же будет актуальна разработка сценариев неудач менеджерами банка, о которой шла речь выше. Схематично этапы кредитования можно представить на рисунке 28.

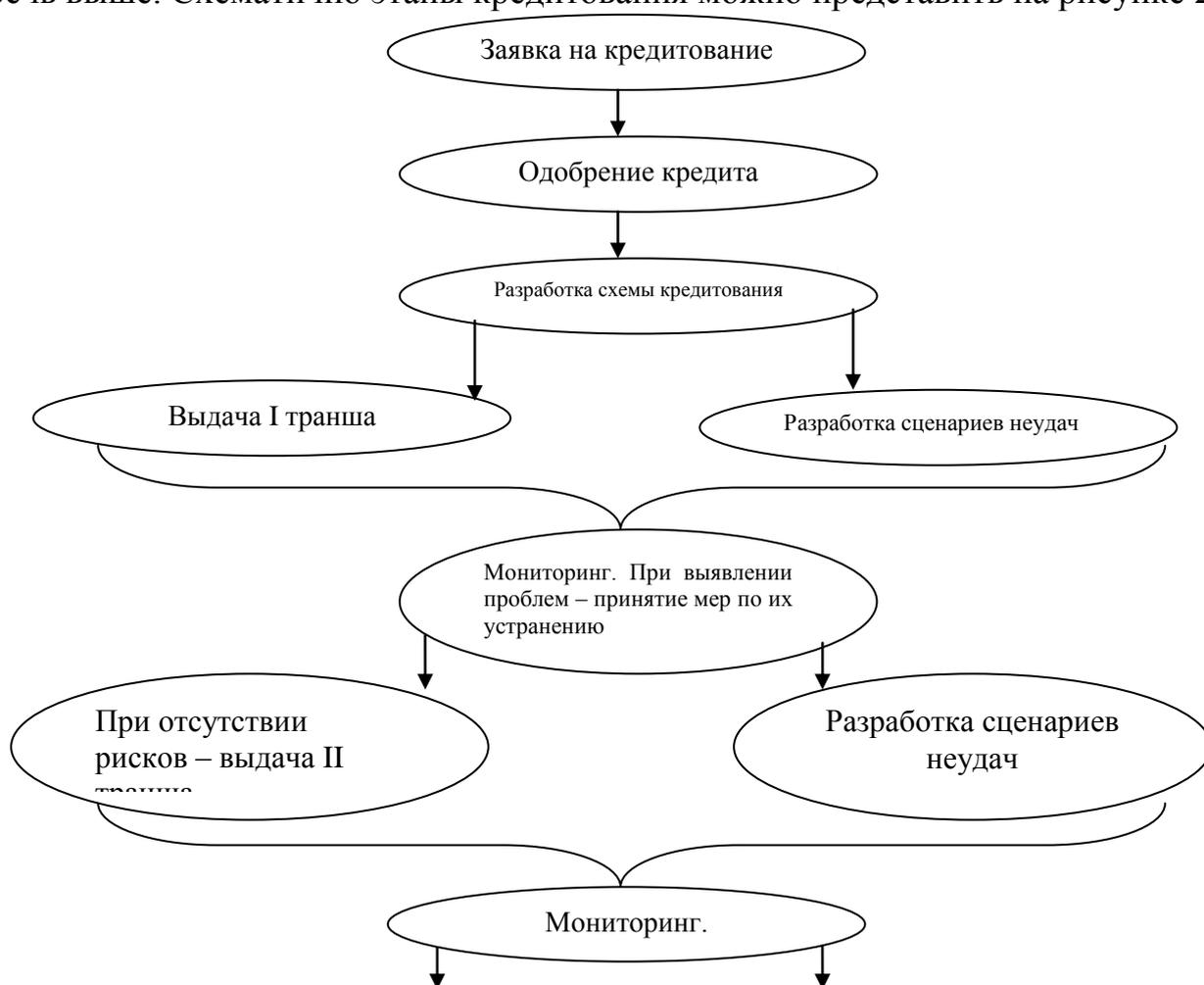


Рисунок 28 – Схема поэтапного кредитования инновационных проектов

Примечание – Разработано автором на основе исследования

Важно подчеркнуть, что для продвижения инновационного процесса следует обеспечить эффективную структуру финансирования по стадиям

создания нового продукта. Особенно необходим правильный объём затрат на фундаментальные, прикладные исследования и НИОКР. Опережение или отставание одной из стадий может снизить инновационный процесс в целом. Одной из причин низкого освоения инновационных проектов в Казахстане следует считать недостаточное финансирование НИОКР [150].

Что касается вопроса кредитования проекта по стадиям развития нового продукта, возможно предложить банку следующий механизм действий. Во-первых необходимо начать со ставки процента. Самая первая и рискованная стадия – это научно-исследовательские работы. На данном этапе сложнее всего получить от банка кредит, т.к. четких доказательств рентабельности обычно не предоставляется. В этой связи банку необходимо дифференцированно подходить к каждой отрасли, т.е. установить процентные ставки для каждой отрасли избирательно с учетом средней рентабельности по каждому направлению. То есть банк рассчитывает среднеотраслевую рентабельность и устанавливает определенную ставку для определенной отрасли. Здесь возможно привлечение эксперта из научного сообщества и совместная работа банка с таким лицом. Такая мера обеспечит диверсифицированное вложение средств банка, возможность минимизировать риски невозврата денег и направить финансирование на приоритетные и нуждающиеся отрасли, в том числе и на стадии НИОКР. Для реализации данной меры необходима льготная ставка рефинансирования, для того, чтобы снизить себестоимость кредита. Если государство сможет предоставить банку сниженную ставку, объемы кредитования некоторых отраслей увеличатся.

Во-вторых, инновационные проекты, проводимые в стране, так или иначе являются частью государственной программы модернизации, а следовательно, государство заинтересовано в их реализации. Кроме того, существуют договоры, по которым по истечении строительства активы будут переданы в собственность государства. На стадии научной разработки проекта государство должно выступить гарантом банку по выплате кредита и взять на себя риски по невозврату ссуды. Одним из вариантов схемы кредитования инновационных проектов на стадии НИОКР можно принять совместное участие БВУ и государственного венчурного фонда, специалисты которого также могут входить в состав проектной группы банка и обеспечивать полноту и качество контроля и корректировок при реализации проекта. Для банка же выгода в таком случае очевидна, а риски минимальны.

Кроме того, возможно порекомендовать банку повышение инвестиционной деятельности путем направления доли активов в высоколиквидные и надежные ценные бумаги, в том числе тех предприятий, что кредитуются данным банком, а также в ценные бумаги венчурного фонда. В нашем случае, это как раз те проекты, которые разрабатываются в рамках модернизационных преобразований экономики. В этом случае банк будет заинтересован в развитии того предприятия, в которое он вложил деньги.

Благодаря подобным денежным вливаниям стабилизируются доходы финансового института, обеспечивая дополнительный приток денег в то время, когда остальные источники доходов являются наименее прибыльными. К тому

же таким образом обеспечивается достаточная диверсификация активов и вывод части доходов банка из-под налогообложения [151].

Третья ветвь модели основана на администрировании изменений в организационной структуре банка. Здесь целесообразно сказать, что основываясь на законах диалектики количественное увеличение человеческой общественной организации приводит к усложнению ее структуры. В нашем исследовании мы предлагаем не «раздувать» штат сотрудников, а пойти более оптимальным путем предложив банку проектную структуру управления.

Развитие объекта происходит путем количественных изменений, которые, накапливаясь, превышают определенную меру и вызывают качественные изменения, а они, в свою очередь, порождают новые возможности количественных изменений [152].

В рамках нашего исследования предлагается модернизация оргструктуры БВУ путем внедрения проектной структуры управления. Она предполагает создание временной структуры, формируемой на определенный срок в рамках какого-либо проекта или для решения какой-то важной задачи. Суть ее основана на том, чтобы синтезировать в одной команде самых квалифицированных работников для реализации крупного или особо значимого проекта. Здесь преследуются цели соблюдения высокого качества проекта, своевременной его реализации при оптимальном соотношении финансовых и трудовых затрат [153].

При кредитовании крупномасштабных проектов банку нужно сформировать проектную группу, т.к. кредитуемые проекты требуют к себе особого внимания не только со стороны банка, но и со стороны государства и самого предприятия. В состав проектной группы могли бы входить представители всех обозначенных категорий участников, а также представители науки, о которых речь пойдет ниже.

Анализируя ситуацию с нежеланием банков кредитовать долгосрочные проекты из-за высоких рисков, мы пришли к выводу, что БВУ должен обладать такой структурой управления, чтоб самостоятельно отследить возможные риски и постараться их минимизировать. Независимо от того, выберет банк путь финансирования через участие в уставном капитале кредитуемого субъекта, или же прибегнет к классической форме кредитования, новая организационная структура банка позволит ему максимально участвовать в развитии проекта, отслеживать ход его движения, постоянно контролировать ситуацию в своевременно принимать меры по корректировке ситуации или полного прекращения финансирования. Схематично представим такую структуру управления на рисунке 29.

Помимо кредитно-инвестиционной цели создания, проектная структура в БВУ может сослужить хорошую службу в условиях слияния для АО «Казкоммерцбанк». Здесь необходимо создать специальную группу, которая на этапе слияния будет учитывать тонкости административно-управленческих процессов, а после - выполнять функции координатора до достижения полной синергии двух ранее самостоятельных финансовых структур. Такая группа должна быть создана в каждом регионе на уровне филиала. Она может

включать в себя представителей линейного руководства всех сливающихся БВУ, чтобы увеличить шансы на безболезненное слияние для персонала обоих банков.

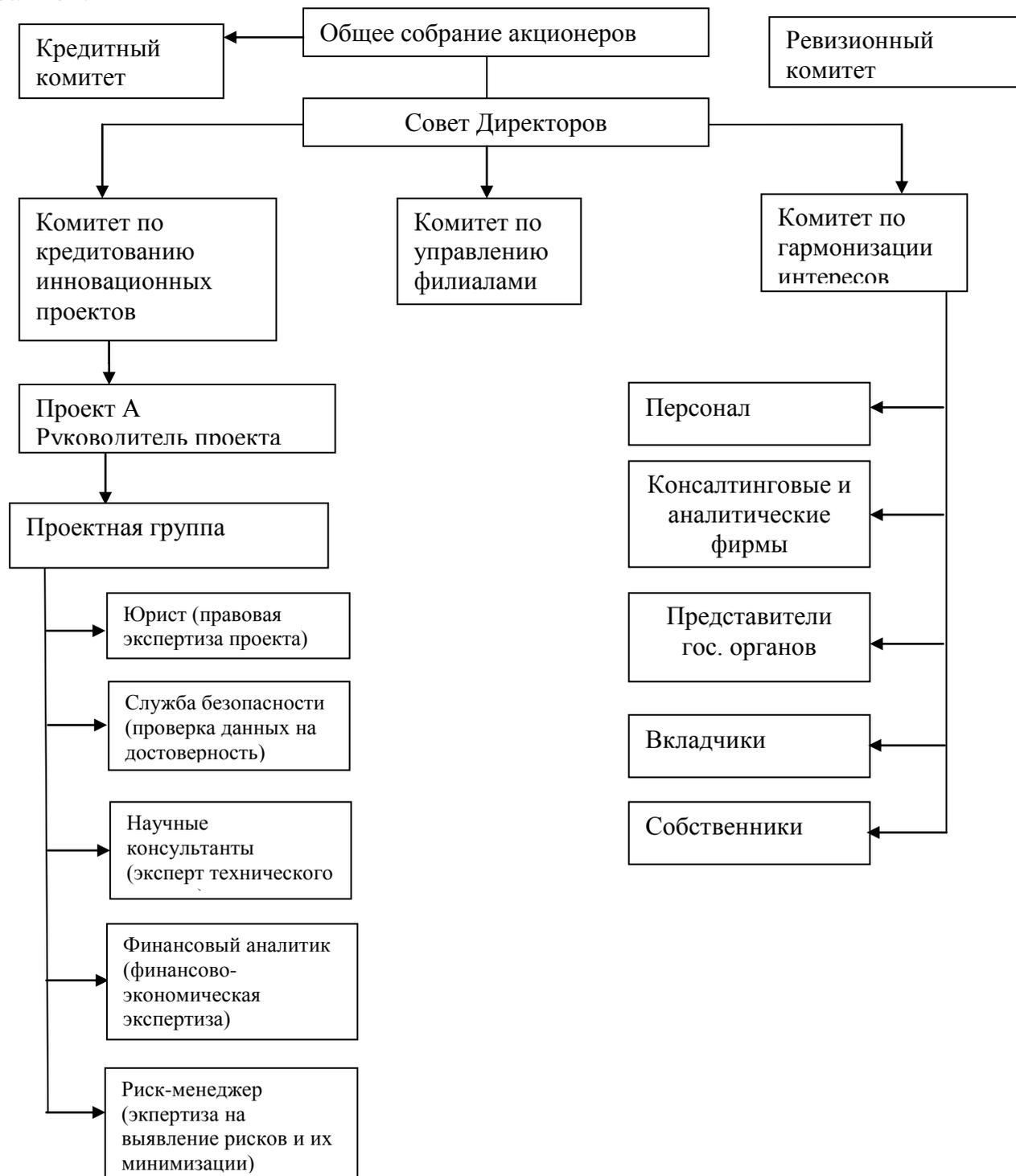


Рисунок 29 – Адаптивная модель организационной структуры банка

Примечание – Разработано автором на основе исследования

Для того, чтобы проанализировать эффективность предлагаемой структуры и рассмотреть ее в реальности, рассмотрим применение на конкретном примере инновационного проекта. Пример проекта и описание

расчетов по кредиту и окупаемости представлено в приложении Ж. Проект рассчитан на 17 лет. Общая стоимость проекта составляет – 1млрд. 963,67 млн. тенге. Финансирование проекта предполагается осуществить за счет заемных средств в банке второго уровня в РК. Проект является экономически эффективным. Выход на проектную мощность достигается на четвертый год от начала реализации проекта, окупаемость инвестиций по проекту – на восьмой год. Рентабельность - 20,8 %.

Представим структуру организации управления в банке по стадиям проекта. Примерный алгоритм организации финансирования любого проекта банком проекта представлен в Приложении И. Заявитель на начальном этапе подает заявку на кредит. Поскольку мы определились, что в БВУ будет создан специальный орган, подчиняющийся Совету Директоров «Комитет по кредитованию инновационных проектов», то в каждом регионе необходимо наличие представителя такого отдела. Заявка на финансирование проекта представляется в этот отдел со всеми необходимыми документами по проекту. Далее специалист отдела проверяет наличие и корректность представленных документов и формирует состав проектной группы, которая будет курировать проект на всех стадиях его реализации.

На прединвестиционной стадии формируется группа экспертов, способных оценить качество представленного проекта и целесообразность для банка в его финансировании. В группу будут входить следующие эксперты: юрист, работник службы безопасности, научные консультанты, финансовый аналитик, риск-менеджер. При необходимости также можно привлечь маркетолога или же поручить анализ рынка одному из научных консультантов. Кандидатуры на экспертов предоставляются из числа наиболее опытных работников банка. Позже, когда банк наработает опыт в работе с разноплановыми проектами, у специалистов банка сформируется опыт по отраслевому признаку и сотрудники групп будут предметно заниматься проектами в конкретной сфере.

На следующем этапе эксперты в течение 10 дней рассматривают проект и по итогам выносят свои заключения о целесообразности кредитования. Юрист проверяет правосубъектность клиента и предоставленных документов, право на основные средства, не состоят ли они залоговым обеспечением по другому займу, анализирует риски, возможные при сделке и т.д. Служба безопасности осуществляет проверку достоверности представленных в проекте сведений, отсутствие уголовных и гражданских дел в отношении субъектов проекта и т.д. Научные консультанты – третье звено экспертной группы. Число их может варьироваться в зависимости от необходимости. Здесь могут работать кредитные эксперты, служба андеррайтинга, технический консультант (может быть представителем ученого сообщества), маркетолог. Они проводят анализ отрасли, технический аудит, проверку проектно-сметной документации, проверку объекта на соответствие существующим нормативам, нормам и правилам, а также законодательству РК. Самая главная задача для банка своевременно выявить риски и принять мера по проекту для их устранения. В особенности это касается финансовых рисков. Финансовые аналитики и риск-

менеджеры, выбранные в проектную группу, должны тщательно провести финансовую проверку проекта, расчет прогнозных величин и денежных потоков (Приложение Ж), а также рисков и предоставить проекты по страхованию и другим возможным способам минимизации риска.

На следующем этапе эксперты передают свои заключения руководителю проектной группы, и на совместном заседании выносятся решение о кредитовании. Здесь на основании заключения по отрасли принимается решение о ставке процента. Как мы говорили выше, ставку процента по инновационным проектам надо устанавливать, исходя из среднеотраслевой рентабельности, и курировать проект, делая поправку именно на отрасль. В приводимом нами проекте фигурирует сельскохозяйственная отрасль. На сегодняшний день она находится на такой стадии, когда нужна максимальная концентрация финансовых ресурсов именно в этой отрасли. Поэтому рекомендуемая ставка банка 3%.

Как только совет принимает положительное решение о кредите, начинается процесс разработки схемы кредитования. В нашем проекте предлагается следующая схема кредитования. Стоимость инвестиционного проекта по данным составляет – 1963672126 тенге с учетом затрат на выполнение плана производства с/х продукции в 2015, 2016, 2017 годах.

Общая стоимость инвестиционного проекта с учетом банковских 3% годовых, соответственно 0,25 % в месяц за 168 месяцев или 14 лет, без учета льготного периода - май 2015 август 2018 гг. составит 42 % от стоимости проекта, отсюда общая стоимость проекта с процентами банка – 2788414419 тенге, (льготный период – 3,5 года).

По рассчитанным данным общая сумма инвестиционного займа распределена на три года (2015,2016,2017г.) по мере проведения строительно-монтажных работ и приобретения основных средств, исходя из этой схемы, составлен график погашения займа и срок льготного периода. Для каждой суммы, освоенной в какой-либо из трех лет (2015, 2016, 2017 г.) рассчитан отдельный график погашения займа. Суммарный срок реализации проекта и погашения заемных средств 17 лет, 2015-2032 гг. (Приложение К).

Начало снижения ежемесячного платежа, по графику платежей с сентября 2030 года.

В результате данной схемы возврата заемных средств, предоставляется возможность для заемщика более основательно развивать производство и даже начать получать устойчивую прибыль. Для банка положительный момент по части снижения рисков в том, что кредитование производится частями и в случае неуплаты кредита или других отклонений, выявленных в результате мониторинга, финансирование кредита будет приостановлено. Кроме того, как говорилось выше, перед каждым этапом кредитования необходимо разработать сценарии неудач, которые могут возникнуть в результате реализации проекта. Например, по приведенному проекту: В связи с тем, что Восточный Казахстан находится в зоне рискованного земледелия, в отдельные годы возможно невыполнение запланированных показателей по валовому сбору элитного картофеля. Следовательно, невозможность реализации запланированного

объема и снижение поступлений денежных средств. В этом случае необходимо прописать возможные объемы снижения и наладит поиск путей для выплаты по кредитному договору. При приближении проекта к критической точке, после которой снижение объемов вызовет риск невыплаты кредита банк либо приостанавливает дальнейшее финансирование, либо пересматривает сумму кредита. В случае с представленным проектом, у заемщика есть параллельный бизнес, который позволит обслужить кредит на кратковременном этапе.

Как только будет разработана схема и подписан кредитный договор, начинается процесс кредитования. Выплата первого транша производится в размере 1 млрд 313,3млн.тг. Выплата второго планируется через год, следовательно, в течение года банк будет производить мониторинг проекта. Для проведения мониторинга будет подключена все та же проектная группа. Для этого будет составлен график проведения проверок на месте реализации проекта, заемщик обязан будет по договору предоставлять отчетные данные о ходе освоения денег и движении денежных потоков. Проверку будут осуществлять представители банка из числа проектной группы или же сам руководитель проекта. Рекомендуется проводить мониторинг раз в квартал или полугодие, это поможет выявить проблему на ранних стадиях и принять соответствующие меры для ее устранения.

Если при проверке выявлены несоответствия запланированных показателей фактическим и разрыв этот более 30%, банк прибегает к приостановлению финансирования второго транша и использует один из вариантов сценариев неудачи и антикризисных мероприятий по нему. Здесь может быть начата реализация заложенного имущества по проекту, вмешательство в управление проектом научных консультантов для помощи предприятию, дополнительное финансирование или страхование. Если показатели соблюдены, то продолжается мониторинг и выдача второго транша по договору.

По итогам завершения финансирования банк и его проектная группа участвуют в проекте, проверяют корректность его хода и вмешиваются в управление при возникновении факторов риска для прибыльности проекта.

Согласно договору по инновационному проекту заявитель может предложить кредитору часть прибыли проекта (в случае нашего примера заемщик предлагает банку 12,1% в уставном капитале), отсюда следует, что акционеры банка имеют право участвовать в управлении данным предприятием и иметь право получить часть прибыли.

Таким образом, организационная структура банка подразумевает участие всех уровней на всех стадиях проекта. Это обеспечивает гарантии банку, что в процессе реализации проекта банк будет участвовать не только своими средствами и рисковать ими, но также своим интеллектуальным капиталом для обеспечения наиболее качественной работы проекта.

Следующим важным аспектом исследования является тот факт, что в банке для проведения масштабного и сложного анализа необходимо внедрить специальные подразделения или же привлекаться научные кадры и организации, которые будут выполнять заказы управленческого звена. Тем не

менее, на опыте мы видим, что связь между наукой и реальным управленческим механизмом не установлена, существуют большие противоречия. Администрация банков и ученые представляют две относительно самостоятельные группы, которые, не касаясь друг друга, мыслят порой совершенно противоположно и оценку действительности осуществляют каждый со своей позиции. Можно также сказать, что эти 2 альянса не вполне доверяют друг другу, стремление реализовать желанные цели без учёта объективных обстоятельств и возможных последствий некоторыми руководителями и их традиционализм в работе, а также отстраненность от объективных трудностей ряда представителей научного сообщества способствуют недоверию друг к другу. Те меры, которые применяются для сглаживания данной ситуации не дают ощутимых результатов. Ведущие ученые используются в качестве экспертов, но к их мнению мало прислушиваются отечественные банки. Решение этого вопроса видится в следующем: необходимо наладить взаимовыгодное сотрудничество путем привлечения ученых к практической управленческой деятельности в банке, а также стимулировании руководителей заниматься научными изысканиями. Но также нужно учитывать, что процесс реализации этого довольно длительный. Значение экспертной оценки довольно велико, она помогает разобраться в тех сложных вопросах, в которых специалистам и руководству банка недостает опыта и знаний разобраться в полной мере. Но, исходя из опыта видно, что организация эффективной работы экспертной комиссии – дело довольно сложное по ряду причин:

- специалисты высокого ранга квалификации и опыта чаще всего обладают большими амбициями, нежеланием трудиться в команде с линейными менеджерами и предъявляют высокие требования относительно вознаграждения за труд;

- эксперты, привлекаемые извне, являются «мастерами» в узких сферах, поэтому всплывают трудности относительно соединения разных точек зрения;

- часто специалист связан определенными отношениями с разными субъектами, чьи интересы он старается отстоять и осуществить, следовательно его оценка не является независимой в полном смысле.

Тем не менее, представляется уместным для любого казахстанского банка:

- построение оригинальной методики налаживания работы Экспертного Совета с учетом специфики работы данного банка;

- кадровый состав Совета строить детально и досконально [140].

Экспертный Совет не является штатной структурной единицей банка, однако именно он обеспечивает внедрение его стратегических задач. В состав такого совета входят наиболее грамотные специалисты высшего уровня квалификации, которые, благодаря своим профессиональным знаниям, умениям и навыкам, а также авторитету и связям в различных сферах экономики, политики и науки оказывают реальную помощь банку в решении назревших задач и проблем.

Экспертный совет формирует рекомендации Совету Директоров по выбору и структурированию проектов, форме и объемам их финансирования,

организации риск-менеджмента проектов, выбору оптимальных управленческих решений в области управления банком. Отдельно осуществляет работу по следующим направлениям касательно управления банком:

- определение основных целей и задач в области создания и развития банковских услуг, ориентированных на конечный результат, в части доведения результатов от оказания услуги от стадии формирования до стадии адаптации, внедрения в деятельность банка и вывода на рынок;
- подготовка предложений о создании системы стимулирования работы персонала;
- совершенствование организационной структуры;
- организация обмена научно-технической информацией, необходимой для обеспечения бесперебойного финансирования крупномасштабных проектов, реализуемых по линии государственной программы модернизации экономики,
- содействие установлению деловых связей между Банком, государственными органами и ученым сообществом;
- подготовка предложений по вовлечению в управленческую работу Банка интеллектуальной деятельности представителей ученого сообщества;
- координация деятельности по соблюдению и защите интересов всех заинтересованных групп;
- проведение консультирования и осуществление экспертизы кредитных проектов.

Если банк будет привлекать новых специалистов из области науки, то это предоставит банку дополнительные возможности для решения стоящих задач в условиях модернизации экономики.

В структуре Совета должна быть отражена отраслевая и территориальная сторона. В отраслевую часть включаются все необходимые и полезные для банка и его клиентов направления, а именно экономическая и политическая сфера, финансовая и банковская часть, маркетинг, менеджмент и внешнеэкономические отношения. Также можно присовокупить представителей государственного аппарата, некоммерческих организаций, выражающих интересы общественности, СМИ и т.д. Что касается территориального аспекта, здесь будут присутствовать все значимые для банка регионы Казахстана, а также ближнее и дальнее зарубежье.

Следующая задача, которую необходимо решить укрупненному банку, чтобы адаптироваться и успешно работать в модернизированной экономике – это организация взаимодействия филиалов банка с головным офисом. В ряде банков отсутствует четко налаженная работа по контролю над филиалом, тогда как в некоторых наоборот наблюдается жесткий контроль и централизованное планирование. Тем более, что в рамках поглощения у Казкома образовалась достаточно обширная филиальная сеть, наличие такого органа – необходимое условие четко слаженной системы управления. Невозможно сформулировать четкие и подходящие для всех банков требования, поскольку методы работы с филиалами определяются многими факторами, например стратегическим

планом, конъюнктурой рынка и клиентским составом банка, уровнем профессионализма руководителей филиалов. Поэтому следует создать в рамках конкретного банка соответствующую структуру, которая будет состоять из представителей регионов, в которых находятся филиалы банка. Это помогло бы правлению вырабатывать более реальные планы для филиалов и налаживать более открытое взаимодействие, снабжать обе стороны своевременной и объективной информацией с учетом внешней среды и потребностей каждой группы заинтересованных лиц.

В реальности банки традиционно создают сектор, работающий с филиалами. Деятельность этого подразделения включает осуществление постоянного контроллинга деятельности филиалов, формирует базу данных и собственное мнение о работе каждого филиала, а также проводит аналитическую оценку работы всех отделений в совокупности. Но есть и негативная сторона этого аспекта, которая выражается в неких сложностях при работе:

1. Появление дополнительного посредника между филиалом и топ-менеджерами, который может искажать передаваемую информацию и создавать дополнительный барьер для взаимодействия, увеличивает сроки принятия решений и создает бюрократические преграды.

2. Данный сектор не наделен властными полномочиями, поэтому неспособен привлекать другие подразделения банка для решения своих текущих или стратегических задач.

Однако можно пойти другим путем в решении задачи и создать на уровне высшего руководства Комитет по взаимодействию с филиалами. Он будет являться взаимосвязывающим органом при Совете директоров или Правлении, обладать большим авторитетом, сформированным под влиянием входящих в него лиц, что позволит придать ему высокий статус и оказывать реальное влияние на деятельность филиалов.

Главная цель Комитета – взаимоувязать деятельность всех подразделений банка в части решения вопросов по рентабельному функционированию и развитию филиалов, улучшению условий их работы.

Комитет должен включать членов Совета директоров банка, высококлассных сотрудников-представителей головного офиса, а также наиболее компетентных и грамотных сотрудников и руководства филиалов. Возможен вариант включения также представителей крупных компаний-контрагентов банка, представителей научного сообщества и других специалистов.

Наряду с этим хотелось бы отметить, что филиалы имеют сильную зависимость и ограничены в принятии самостоятельного решения. В особенности это касается вопросов кредитования субъектов МСБ. Чтоб выдать кредит на какой-либо проект, руководство филиала банка делает запрос в головной офис, а иногда и сталкивается с проблемой отказа по различным причинам. В этой связи банку рекомендуется дать большую самостоятельность своим филиалам. Ведь филиалы теснее связаны с территорией своего функционирования, больше заинтересованы в ее дальнейшем развитии и поэтому способны оказать более существенное влияние на развитие отраслей

региональной экономики, малого бизнеса, сберегательную активность населения [154].

В заключении хотелось бы сказать о том, что исследуемые во 2 главе работы два банка АО «БТА Банк» и АО «Казкоммербанк» объединились в один крупнейший финансовый институт страны. На этом этапе банк столкнулся с проблемой сложности корпоративного управления. Ведь при слиянии бывшие акционеры одного банка стали миноритарными акционерами вновь образованного банка, а это пойдет вразрез с их устоявшимся менталитетом собственников. Решение вопроса видится в следующем – включить ключевых акционеров в Совет директоров вновь образованного банка, сформировать Правление из опытных независимых управленцев, которым доверяют акционеры, а также подготовка специальных документов, защищающих права миноритарных акционеров [155].

Таким образом, в условиях воплощения идей социально-экономической модернизации, нашедших свое продолжение в программе «Нурлы жол», укрупнение банков – необходимая мера. В этой связи для новых банков необходим новый подход к управлению, затрагивающий все аспекты деятельности. В рамках совершенствования структуры управления любого банка, а в особенности крупного объединенного финансового института, такого как АО «Казкоммерцбанк», предлагается ряд мероприятий, направленных на сглаживание негативных последствий консолидации и распада БТА, а также по налаживанию дальнейшей работы финансового гиганта на казахстанском рынке капиталов. Мероприятия затрагивают всю систему управления, состоящую из трех основных элементов – организационная структура, финансовая работа и персонал. Основным приоритетом управления должна выступать ориентация на инновационность экономики, кредитование приоритетных направлений промышленности и транспорта, а также учет интересов всех заинтересованных групп в качественном управлении финансовым институтом.

3.3 Разработка корпоративной стратегической программы коммерческого банка в условиях модернизационного периода экономики

Стратегия любого казахстанского принимается на 5 лет. Анализируя стратегические планы банков можно дать такую характеристику: суть любой стратегии сводится к следующим основным направлениям:

1. Качество портфеля.

В целях противодействия влиянию кризиса и обеспечения устойчивости БВУ, приоритетным направлением стратегии является работа с существующей клиентской базой и обеспечение адекватного сегодняшним реалиям уровня качества активов. Продолжая совершенствовать системы управления рисками, банки продолжают усиливать работу с проблемными кредитами на индивидуальной основе и развивают сотрудничество с клиентами по оздоровлению их бизнеса для обеспечения возвратности кредитов.

2. Управление ликвидностью.

Банки намерены усилить работу по привлечению внутренних источников фондирования: основной задачей остается удержание корпоративной депозитной базы и сохранение доли рынка по депозитам.

3. Контроль за расходами.

Поддержание расходов на низком уровне, как один из важных стабилизирующих факторов, является приоритетной задачей любого банка.

4. Участие в государственных программах, содействующих модернизации экономики. Например, АО «Казкоммерцбанк» с момента запуска первых программ по форсированному индустриально-инновационному развитию экономики, Банк считает участие в таких программах важной частью своей стратегии. Банк участвует в антикризисных программах для поддержки дольщиков, корпоративных клиентов, субъектов МСБ, заемщиков ипотеки. А также совместно с фондом ДПМУ реализует программы субсидирования и гарантирования для предпринимателей [118].

Как показывает зарубежная хозяйственная практика, механизм государственно-частного партнерства обладает огромным потенциалом по привлечению частных инвестиций. Посредством ГЧП возможна реализация социально значимых проектов без значительных единовременных затрат из бюджета. В рамках ГЧП бизнес получает доступ к новым источникам доходов, а для государства открываются возможности использования ресурсного и интеллектуального потенциала частного сектора. Система государственно-частного партнерства предоставляет частному сектору возможности для внедрения инноваций. Привлекая инновационные технологии, разработанные самостоятельно и с опорой на систему ГЧП, можно получить много новых проектов [156].

В параграфе 2.1 как один из глобальных вызовов современности мы определили клиентоориентированность банка. Заметим – в стратегии АО «Казкоммерцбанк» нет ни слова о качестве банковских услуг или о клиентоориентированности. Однако это не значит, что банк не уделяет внимания развитию клиентской базы. Отметим, что в данном случае речь идет не только о розничных клиентах, но и о тех субъектах, которые работают в рамках модернизации экономики и расширению производственного потенциала страны.

Что касается Народного банка, то в стратегии говорится о расширении спектра услуг, которые максимально удовлетворяют потребности клиента.

В рамках внедрения новых карточных продуктов АО «Казкоммерцбанк» продолжает активно развивать бонусную программу Go!Card, которая стимулирует накопление бонусов с покупок товаров, тем самым позволяя клиентам экономить собственные средства. На сегодня банк имеет наиболее разветвленную сеть в Казахстане около – 6 000 коммерческих организаций, предоставляющих бонусы.

Что касается клиентоориентированности, то отметим, что еще при существовании АО «БТА Банк» данный институт подходил к работе с клиентами наиболее щепетильно и ответственно. На этапе своего слияния большинство клиентов отмечает, что качество предоставляемых услуг

снижается. Также мы видели, что в клиентском рейтинге БТА занимает ведущую позицию, а значит новому Казкому необходимо обратить внимание на данный опыт БТА в обслуживании клиентов.

В связи со значительным ростом интернет-покупок АО «Казкоммерцбанк» оснастил свои карты дополнительным паролем – 3D Secure/SecureCode, с которым покупки в глобальной сети становятся более безопасными.

Для клиентов, совершающих бизнес-поездки по всему миру либо отдыхающих за рубежом, предлагаются дополнительные услуги к их платежным картам. Клиентам доступна экстренная служба глобальной помощи, которая действует в случаях утери или повреждения карты. В течение суток международная служба клиентской поддержки GCAS блокирует карту и по желанию владельца осуществляет экстренную выдачу наличных либо предоставляет новую карту. Для держателей карты VISA доступна услуга всемирного веб-сайта бронирования отелей, дающая до 75% скидки при резервировании номеров в более чем 71 тыс. отелей по всему миру. Кроме того, к картам может прилагаться международная страховка, которая принимается посольствами и консульствами для оформления виз и действует по всему миру.

Поддерживая стратегию клиентоориентированности (так отмечается на сайте банка, хотя в стратегии об этом нет ни слова), АО «Казкоммерцбанк» внедрил новые персонализированные услуги:

- консьерж-сервис ISOS (бронирование отелей, гостиниц, покупка билетов на спортивные и развлекательные мероприятия, резервирование столиков в ресторанах и пр.) и Priority Pass (обеспечение комфорта при ожидании авиарейсов);

- мультивалютный счет, который позволяет сэкономить деньги на конвертации валют и сократить возможные риски, связанные с резким колебанием курса валют.

Постоянно развивающийся сервис интернет-банкинга Homebank предоставляет клиентам АО «Казкоммерцбанк» доступ к личным банковским счетам, позволяет совершать различные платежи, оплачивать коммунальные услуги, услуги сотовой связи и многое другое [118].

Основываясь на данных анализа теоретических подходов к стратегическому планированию и учета вызовов, которые происходят на данном этапе развития казахстанской экономики, предлагается следующая стратегическая программа развития нового банка. Отметим, что подобную стратегию использует в своей деятельности российский банк ОАО «Сбербанк России». Данная программа может быть применима для любого казахстанского банка, однако для АО «Казкоммерцбанк» в его положении расширившегося банка, изменение существующей стратегии будет наиболее актуальным.

Основная цель данной стратегии - сосредоточить ресурсы АО «Казкоммерцбанк» на увеличении розничной клиентской базы путём повышения качества банковских услуг на основе клиент-ориентированного подхода с использованием концепции «малых затрат и больших объёмов» и внеофисного банкинга, а также содействовать модернизации экономики путем

синтеза в стратегической программе кредитования и обслуживания инновационных проектов. Такая цель выбрана в силу следующих причин:

1. По данным анализа проблем, возникающих у клиентов при работе с банками, было выявлено, что около 90% платёжных карт, которые есть у населения, по умолчанию закрыты для оплаты через Интернет, что существенно ограничивает возможности оплаты.

2. Законодательство РК по защите прав потребителей финансовых услуг предполагает ряд мер, направленных на урегулирование отношений между банками и клиентами для увеличения эффективности работы банка в отношении клиентов.

3. По данным анализа участия объединившихся банков в модернизации экономики обнаружено, что банки не умаляют значения кредитования крупномасштабных проектов.

Задачи:

1 Расширение доли Банка в активах банковской системы РК до 15%.

2 Развитие основных компетенций банка в области активных продаж банковских продуктов, привлечение и качественная работа с клиентами, управление рисками, внедрение принципов постоянного повышения эффективности работы.

3 Выстраивание новой корпоративной культуры и формирование высококвалифицированного лояльного персонала, способного работать в модернизируемой экономике.

4 Ребрендинг Банка.

В ситуации, когда на рынке финансовых услуг Республики Казахстан возрастает борьба за клиентов во всех сегментах банковской деятельности, рост клиентской базы возможен только при условии превращения АО «Казкоммерцбанк» в клиенториентированную организацию. АО «Казкоммерцбанк» должен организовать работу так, чтобы учитывались индивидуальные потребности каждой клиентской группы и таким образом добиться значительного увеличения качества и глубины отношений с клиентом. Особую группу клиентов должны составлять клиенты БТА, т.к. для них грядут существенные изменения в обслуживании банком их нужд. На данном этапе сохраняются все условия по кредитованию и депозитам, принятые в БТА, до конца срока договора. В последствии банк должен был бы предложить услуги не хуже и не менее выгодные для клиента, чем были в БТА.

Ныне действующие в банке бизнес-процессы (БП) и информационная инфраструктура недостаточно развита в банке и не может способствовать адаптации банка и эффективной его работе в условиях модернизации экономики Казахстана. Этот аспект может существенно тормозить развитие банка в дальнейшем.

Требуется провести перестройку БП на новую организационную базу и проводить банковские операции на промышленной основе, т.к. банк будет кредитовать не только малый бизнес и частных клиентов, но встанет на путь кредитования инновационных проектов. Изменения, присущие такому процессу, будут затрагивать работу всех подразделений банка. Существенная

часть из них будет связана с увеличением эффективности кредитных процессов, оценки рисков и трансформацией ИТ-инфраструктуры.

Одной из важнейших задач банка будет полномасштабная реализация мероприятий по постоянному совершенствованию путём применения в структуре банка принципов Производственной системы АО «Казкоммерцбанк» роста качества обслуживания, увеличения продаж продуктов и услуг банка, непрерывной оптимизации технологии.

Задача ПС – превращение банка в клиент-ориентированную организацию и обеспечение постоянного увеличения качества его деятельности. Это может быть достижимо с помощью оптимизации и стандартизации бизнес-процессов, а также беспрестанного применения инструментов экономии издержек за счёт сокращения потерь, ликвидации неравномерности и перегрузок в работе, как участков, так и всего производственного цикла в целом всеми сотрудниками в их ежедневной работе.

Концентрация усилий на нескольких основных векторах преобразований

- трансформация моделей работы с клиентами,
- значительная модернизация технической базы и внутренних процессов,
- совершенствование системы управления рисками;
- модернизация операционной модели (ОМ)
- автоматизация бизнес-процессов (БП),
- построение эффективной организационной структуры, учитывающей кредитование банком инновационных проектов ;
- внедрение системы менеджмента, готовой к изменениям, постоянному совершенствованию и развитию.

Организация финансирования инфраструктурных проектов в рамках реализации провозглашённой Президентом РК в ноябре 2014 экономической политики «Нурлы жол» по строительству новой транспортной сети [157]. Мероприятия, которые банк организует в рамках работы на данном направлении потребуют специфических инструментов, подходов и компетенций, требующих реализации следующих мероприятий:

- создание отдельного подразделения для обслуживания этого направления работы банка;
- создание кастомизированных продуктов с учетом потребностей каждого клиента и конкретной сделки;
- организация работы при помощи клиентских менеджеров;
- совершенствование внутренних знаний по продаже инвестиций, займов и сложносоставных сделок;
- совершенствование внутренних знаний по управлению многовариантными рисками в сложных структурных операциях;
- создание схем финансирования с минимальными издержками и максимальным доходом.

Организационная модель и работа с персоналом АО «Казкоммерцбанк» будет включать такие направления работы как внедрение системы менеджмента, готовой к изменениям, постоянному совершенствованию и развитию. Такое внедрение в новом банке потребует кардинального пересмотра

всей системы управления, а также предполагает длительную работу, которая будет проводиться в несколько этапов.

Алгоритм преобразования системы управления банка (СМ) включает следующие основные этапы:

I. Планирование преобразования СМ:

- проведение входной диагностики СМ на основе самооценки;
- подготовка участников первого каскада по специальной программе - выбор и публичная защита тем практических работ (проектов), формирование команд для выполнения практических работ;
- выполнение практических работ, включая установление потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, бенчмаркинг, сбор и анализ данных о текущей ситуации в выбранной области, конкретизацию цели работы на основе SMART, управление рисками при выполнении работы на основе диаграммы баланса сил, консультирование с экспертами, обсуждение промежуточных результатов с другими командами, подготовка презентации;
- оценка экспертной группой практических работ, содержащих целевые значения отдельных параметров функционирования банка, план их достижения, включая управление рисками;
- составление проекта плана преобразований (улучшений) СМ на основе успешно защищенных практических работ; выполняется лидерами команд на специальной сессии совместно с внешними экспертами-консультантами;
- отбор и подготовка внутрикорпоративных тренеров из числа участников первого каскада, проявивших необходимые способности, знания и выразивших соответствующее желание;
- оформление и передача на второй каскад результатов планирования (проводится на основе успешно защищенных практических работ).

II. Проектирование элементов СМ:

- подготовка участников второго каскада по спец. программе;
- выбор и публичная защита тем проектов, направленных на разработку новых и (или) изменение существующих элементов СМ в соответствии с планом преобразования СМ;
- объединение проектов в модули на основе схожести выбранных участниками элементов СМ, подлежащих преобразованию, назначение внутреннего и внешнего куратора каждого модуля;
- выполнение практических работ в рамках сформированных модулей, включая конкретизацию цели работы на основе SMART, управление рисками при выполнении работы на основе диаграммы баланса сил, консультирование с экспертами, обсуждение промежуточных результатов с другими командами, подготовка презентации разработанных элементов СМ (представляется в виде описаний моделей подсистем СМ, порядка их функционирования, методов управления и т.д.);
- тестирование результатов разработки на пилотных объектах (филиалы, отделы, сектора банка), корректировка новых/изменённых элементов СМ (при необходимости);

- оценка экспертной группой (включая заказчика) результатов работ по модулям, содержащих проекты новых/изменённых элементов СМ в соответствии с планом преобразования СМ;

- отбор и подготовка внутрикорпоративных тренеров из числа участников второго каскада, проявивших необходимые способности, знания, и выразивших соответствующее желание;

- оформление и передача на третий каскад разработанных элементов СМ для их дальнейшей стандартизации и введения в действие на основе результатов апробации (проводится по результатам успешно защищенных практических работ каждого модуля).

III. Стандартизация и введение в действие СМ:

- подготовка участников третьего каскада по спец. программе;

- распределение заданий для выполнения практических работ на основе практических работ второго каскада;

- выполнение практических работ - описание (формализация) разработанных на втором каскаде элементов СМ в форме стандартов организации, процедур, регламентов, инструкций, форм и т.д;

- публичная защита и оценка результатов практических заданий;

- доработка (при необходимости) разработанных описаний (документов СМ) и их утверждение;

- организация и проведение подготовки персонала работе в соответствии с новыми документами СМ;

- введение документов в действие;

- мониторинг выполнения требований, установленных в документах, разработка, при необходимости, корректирующих действий.

Основные элементы и этапы формирования системы управления человеческими ресурсами АО «Казкоммерцбанк» (СУЧР) должны включать структуризацию целей, для каждой цели должны быть определены оптимальные способы достижения, далее формируется проектная группа, которая будет заниматься конкретным выполнением целей, устанавливаются связи между подразделениями и происходит координация этих связей, определяются права и ответственность каждой подсистемы и уже окончательно формируется оргструктура проектной группы.

Подбор персонала. На этапе подбора персонала для решения возникающих проблем предлагается протокол, включающий разработку моделей компетенций, интервьюирование, тестирование сотрудников и оценка результатов.

Модели компетенций.

Каждая должность должна иметь модель компетенций. Процесс построения моделей компетенций требует серьезного подхода и так же, как и процесс построения моделей рабочих мест достаточно длительный. Модели компетенций используются при подборе, обучении и оценке персонала. Поскольку процесс построения моделей компетенций требует ответственного подхода, рекомендуется привлечение специалистов в этом вопросе.

Интервьюирование.

При проведении собеседования при приёме на работу необходимо использовать набор отвлекающих вопросов. (Примерный перечень вопросов интервью приведен в Приложении Л). В реальности этот набор вопросов может быть разным для разных должностей. Результаты опроса могут фиксироваться в специальном листке, где будут указаны данные о соискателе, его пол, возраст и ответы на вопросы, а также другие данные.

Разработка и внедрение общих квалификационных и личных тестов для каждого сотрудника.

Общеквалификационные тесты рекомендуется разрабатывать с учетом специфики работы банка, конкретного рабочего места и всех требований, предъявляемых к данному рабочему месту. Данный этап занимает довольно много времени; результаты разработок применяются при оценивании персонала.

Положение о найме (подборе) персонала

Положение о подборе персонала должно учитывать специфику подбора требуемого персонала: и неквалифицированного персонала, и квалифицированного, и высококвалифицированных специалистов.

Оценка персонала. Рекомендуется применять комплексный метод оценки персонала. Оценка должна содержать в себе: самооценку, оценку руководителя, оценку коллег. Описание процесса оценки персонала приведено в таблице Приложения М.

Лояльность персонала. Необходимо проводить выборочное тестирование работников по шкале Терстоуна (приложение Н) и при получении тревожных результатов, когда персонал высказывает неудовлетворенность тем, что происходит на предприятии и взаимоотношением руководителей и подчиненных, принимать соответствующие меры.

В перспективе необходимо провести общее тестирование, на первом этапе, возможно, руководителей подразделений.

Для объективности оценки следует провести анонимное тестирование рабочего персонала, предварительно определив цель: анализ отношения к политике руководства всего предприятия или только конкретного подразделения. Кроме того, целесообразно провести анкетирование среди персонала на предмет выяснения степени удовлетворенности условиями труда. Вариант анкеты в Приложении П.

Если в результате анализа результатов тестирования выявится недовольство персонала оплатой труда, можно провести анкетирование, в котором рассматривались бы возможности нематериального стимулирования. Предложение вариантов такого стимулирования целесообразно делегировать самим респондентам. На этот случай руководство банка должно быть готово применять методы нематериального стимулирования в своей практике.

Таким образом, для формирования СУЧР рекомендована методика набора и адаптации персонала. Суть данной методики заключается в проведении предварительного анкетирования, тестирования и анализа полученных данных на основе применяемых на предприятии критериев подбора персонала.

В рамках предложенных мероприятий по данному направлению

рекомендовано улучшение системы подбора и оценивания квалификации персонала, анализа мотивационных и поведенческих особенностей работника. Руководству рекомендовано основной акцент сделать на:

- каждого сотрудника сделать сопричастным к реализации стратегических установок банка, целей и задач всего финансового института;

- осознанное участие работника в повышении результативности работы всего коллектива,

- нацеленность каждого сотрудника на результат, как залог собственного благополучия и гарантии его сохранения в будущем.

Главным двигателем развития корпоративной культуры станет разработка Корпоративного кодекса, который будет ориентиром для формирования сплоченной эффективной команды, которая способна достичь поставленные перед Банком цели и задачи. Основой для будущего корпоративного кодекса станет корпоративная модель компетенций, включающая в себя:

- ориентированность на клиента;
- постоянное саморазвитие;
- внедрение инноваций;
- работа на результат;
- системное мышление;
- работа в команде;
- эффективность в коммуникациях;
- стремление к лидерству.

Организация работы с клиентами АО «Казкоммерцбанк» в области корпоративного бизнеса будет сконцентрирована (в рамках программы развития АО «Казкоммерцбанк») на нескольких основных направлениях:

- сегментация клиентов на малый (и микро) бизнес, средний бизнес и крупный (и крупнейший) бизнес;

- разграничение обслуживания по клиентским сегментам и организации продаж;

- разработка своего продуктового предложения для малого (и микро) бизнеса;

- разработка совершенно новых продуктов с добавленной ценностью, включая инвестиционно-структурные, факторинговые и лизинговые;

- усовершенствование удаленных каналов продаж и обслуживания.

Господствующей идеей развития розничного бизнеса станет уход от единичных банковских продуктов и услуг, и переход к развитию монолитной модели работы с клиентами, которая будет способна удовлетворить большинство нужд потребителей финансовых услуг и работать с максимальной долей транзакций.

Залогом успеха розничной стратегии станет клиентоориентированный подход к работе, где можно фокусироваться на конкретных целевых секциях, применяя различные подходы (от дифференциации до лидерства по издержкам) в зависимости от запросов того или иного сегмента.

Розничная стратегия АО «Казкоммерцбанк» состоит из нескольких элементов:

- системный и сфокусированный подход к сегментации;
- пакетное предложение продуктов;
- внедрение производственной системы АО «Казкоммерцбанк» в филиалах по программам «Качество обслуживания», «Активные продажи» и «Бережливое производство»;
- промышленный подход в организации продаж, обслуживания и создания новых продуктов;
- продвижение бренда;
- развитие сети филиалов;
- региональная дифференциация.

Промышленный подход включает в себя следующие изменения:

- введение CRM-системы;
- осуществление проекта «Кредитная фабрика»;
- реинжиниринг кредитного процесса;
- создание и развитие стандартизированных продуктов в области документарных операций и торгового финансирования;
- освобождение ресурсов для повышения эффективности и качества обслуживания предприятий малого бизнеса;
- повышение мотивации персонала с помощью справедливой оценки его деятельности.

Развитие информационных технологий АО «Казкоммерцбанк».

Принципы её создания информационной системы, позволяющей автоматизировать процесс декомпозиции функций АО «Казкоммерцбанк» в функции его структурных подразделений и отдельных сотрудников (ИС АО «Казкоммерцбанк»):

- применение процессно-ориентированного подхода;
- учет информационных потребностей руководителей и специалистов АО «Казкоммерцбанк», выраженных в измеримых, объективных и актуальных первичных и агрегированных показателях деятельности ИС АО «Казкоммерцбанк»;
- обеспечение качества используемой ИС АО «Казкоммерцбанк»;
- обеспечение ответственности подразделений за реализацию задач и функций, достижение показателей
- анализ полезных эффектов от внедрения ИС АО «Казкоммерцбанк».

Ключевыми при разработке ИС АО «Казкоммерцбанк», позволяющей автоматизировать процесс декомпозиции функций структурных подразделений АО «Казкоммерцбанк» являются следующие положения:

Функции подразделений АО «Казкоммерцбанк» состоят из административных процедур. Под административной процедурой подразумевается последовательность административных действий, имеющая «вход» и «выход» и промежуточный результат, вещественный и значимый для последующих процедур, необходимый для получения заданного результата исполнения функций подразделений банка.

Сущность административной процедуры обусловлена совершаемыми операциями по исполнению должностных обязанностей, направленные на

получение промежуточного результата, необходимого для выполнения административной процедуры, требующие обязательной фиксации (документарной, электронной), либо взаимодействия с третьими лицами (клиентом, служащим другого структурного подразделения и т.д.).

Функции подразделений банка, административные процедуры и административные действия имеют «входы» и «выходы». Вход – событие (юр. факт), документы и (или) иная информация, являющиеся основанием для начала реализации БУ. Выход – событие (юр. факт), документы и (или) иная информация, являющиеся конечным результатом оказания БУ.

При реализации ИТ-стратегии АО «Казкоммерцбанк» должен следовать принципам построения целевой архитектуры:

- соответствие внедряемых технологий требованиям стандартов, учитывая локальные особенности и потребности АО «Казкоммерцбанк» и с максимальным сохранением гибкости в технической поддержке информационных систем;

- переход на автоматизированную банковскую информационную систему нового поколения;

- параллельное внедрение новых систем, которые имеют приоритетное значение для активного развития бизнеса.

В среднесрочной перспективе – интеграция с автоматизированными системами финансовых регуляторов и крупнейших банков стран ЕЭС и ЦА по направлениям:

- КБ данных;
- CRM-системы;
- «черные списки»;
- процессинг;
- хранилище данных / MIS.

Программа внедрения инициатив в рамках данной стратегии - это совокупность сложных, но при этом взаимосвязанных между собой мероприятий, требующих участия сотрудников Банка на всех уровнях и персональной ответственности за конечный результат.

Из этого следует, что необходимость применения системного подхода в управлении стратегией является ключевой составляющей ее успеха.

В основе подходов осуществления стратегии должны быть:

- проектный подход;
- приоритезация целей
- персональная ответственность;
- координация и мониторинг;
- корректировка и обратная связь.

Председатель Правления и члены Правления АО «Казкоммерцбанк» являются ответственными за успех внедрения стратегии. В свою очередь руководители блоков отвечают за реализацию стратегии по своим направлениям, а руководители филиалов отвечают за внедрение стратегических инициатив в регионах.

Координирование управления стратегией должно быть возложено на отдельное подразделение – Центр Управления Программой, которое также будет отвечать за мониторинг за процессом реализации стратегии в ходе внедрения, выявлением проблемных точек, узких мест и конфликтов интересов.

Для успешной реализации стратегических проектов по каждому блоку должны быть подготовлены и утверждены детализированные планы внедрения, которые были разработаны на основе общего плана стратегических инициатив. В свою очередь внедрение планов мероприятий в процесс финансового планирования и бюджетирования позволит обеспечить стратегические инициативы необходимыми для их реализации ресурсами.

Система мониторинга будет включать в себя все уровни управления банком от Совета Директоров до руководителей блоков и направлений.

На сегодняшний день вопрос, по каким критериям проводить оценку эффективности стратегии, остается открытым. В теории стратегического планирования приводится определенный набор критериев оценки, причем разные авторы дают свои параметры оценки.

Например А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд выделяют следующие критерии: соответствие внешней и внутренней среде, обеспечение конкурентного преимущества и эффективности, полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности, внутренняя согласованность составляющих, степень риска, гибкость и т.п., однако они являются желательными, но не обязательными, и не могут непосредственно определять выбор одной из стратегий [158].

Отметим, что на сегодняшний день не разработана единая система анализа и оценки качества стратегии. В тех исследованиях, которые уже проведены на данную тему, нет отражения специфики разработки и реализации стратегии банка или компании с учетом модернизационных преобразований экономики, которые будут носить долгосрочный характер, т.е. не учитывается инновационный фактор развития экономики. Отсюда возникает проблема понимания эффективной стратегии, под которой нужно понимать качество исполнения работы на каждом участке стратегического управления [159].

Для оценки стратегии, предложенной банку в условиях модернизации экономики, примем следующие критерии: соответствие внешней среде, соответствие внутренней среде, финансовая ориентированность, ориентация на интересы клиентов, бизнес процессы.

Попытаемся на основании представленных параметров оценить эффективность предлагаемой нами стратегии. Для этого сведем все данные в таблицу 27.

Таблица 27 – Оценка эффективности выработанной стратегии

Критерий оценки	Мероприятие	Предполагаемый результат
1	2	3
Соответствие внешней среде	внедрение клиент-ориентированного подхода; создание комитета по кредитованию модернизационных проектов; продвижение бренда; развитие сети филиалов;	ответ на глобальные и региональные вызовы; Организация финансирования инфраструктурных проектов в рамках реализации провозглашённой Президентом РК в ноябре 2014 экономической политики «Нурлы жол» по строительству новой транспортной сети.
Соответствие внутренней среде	– внедрение системы менеджмента, готовой к изменениям, перманентному повышению качества работы и развитию, начиная с планирования преобразования СМ заканчивая управлением персоналом. - развитие основных компетенций банка в области активных продаж банковских продуктов, привлечение и качественное – обслуживание клиентов, риск-менеджмент, внедрение принципов постоянного и непрерывного повышения эффективности работы.	Выстраивание новой корпоративной культуры и формирование высококвалифицированного лояльного персонала. Совершенствование внутренней компетентности, повышение уровня профессионализма сотрудников.
Финансовая ориентированность	мероприятия, предложенные стратегией; – создание схем финансирования, оптимизированных с точки зрения транзакционных издержек.	Увеличение доли в активах банковской системы на 5%
Ориентация на интересы клиентов	- системный и сфокусированный подход к сегментации; - комплексное предложение услуг банка для одного крупного клиента, в частности для крупных клиентов; - создание кастомизированных продуктов под нужды каждого клиента и конкретной сделки; - организация работы при помощи клиентских менеджеров;	Ключевым направлением развития розничного бизнеса станет уход от единичных банковских продуктов и услуг, и переход к развитию комплексной модели работы с клиентами, которая будет способна удовлетворить большинство потребностей клиентов финансовых услуг и работать с максимальной долей транзакций

Продолжение таблицы 27

	<ul style="list-style-type: none"> - деление клиентов на малый (и микро) бизнес, средний бизнес и крупный (и крупнейший) бизнес; - разграничение обслуживания по клиентским сегментам и организации продаж; - разработка своего продуктового предложения для малого (и микро) бизнеса; - разработка совершенно новых продуктов, включая инвестиционно-структурные, факторинговые и лизинговые; - усовершенствование удаленных каналов продаж и сервиса. 	
<p>Бизнес процессы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизирование бизнес-процессов; - Применение процессно-ориентированного подхода; - Учет информационных потребностей руководителей и специалистов, выраженных в измеримых, объективных и актуальных первичных и агрегированных показателях деятельности ИС; - Обеспечение качества используемой ИС; - Обеспечение ответственности подразделений за реализацию задач и функций, достижение показателей - Анализ полезных эффектов от внедрения ИС. - использование методов проектного подхода при привлечении и ведении сделок. 	<p>ускорение реализации бизнес процессов и повышение их эффективности</p>

Таким образом, предложенная стратегия отвечает основным приведенным критериям эффективности, т.к. отвечает современным вызовам, которые диктует мировая и региональная банковская система коммерческому банку. Реализация предложенных мероприятий выведет банк на новый уровень развития и обеспечит не только прибыль этого финансового института, но и повысит устойчивость и степень доверия к отечественной банковской системе всего населения Казахстана. Данные рекомендации могут применяться не только в указанном банке, но и в других коммерческих банках.

Выводы по третьему разделу

В системе управления банком второго уровня синергично взаимодействуют три взаимосвязанных (интерферентных) элемента: организационная структура, финансы банка и персонал, в который включается руководство. Тесно переплетаясь между собой, они оказывают влияние на итоги деятельности БВУ, а, следовательно, на экономику страны. В данной главе был сформулирован и обозначен круг заинтересованных лиц, оказывающих влияние на деятельность банка и высказана идея о всесторонней гармонизации интересов. При управлении банком предлагается учитывать интересы не только собственников банка, но также других групп заинтересованных лиц, в том числе клиентов, что находит отражение в разработанной стратегии для вновь образованного путем слияния двух крупных банков АО «Казкоммерцбанка».

На основе анализа результатов опроса экспертов было выделено 11 направлений совершенствования системы управления банком второго уровня. Эксперты сошлись во мнении, что идея гармонизации интересов могла бы быть воплощена по средствам создания в банке специализированного органа, координирующего и учитывающего интересы всех заинтересованных групп. Выработка управленческих интересов с учетом данного фактора, а также общеказахстанской ситуации на рынке модернизируемой экономики, должна проходить при непосредственном консультативном участии экспертов, привлекаемых в банк из ученого сообщества. Кроме того, несколько крупных БВУ в нашей стране претерпевают этап консолидации, т.к. курс модернизации экономики диктует необходимость появления на мировом и региональном рынке капиталов финансовых гигантов, коими будут являться укрупненные банки. Следовательно, в процессе слияния появится много проблем, приводящих к изменению всей системы управления банком. Отсюда, предложенные мероприятия получают наибольшую актуальность.

По результатам анализа мероприятий, предложенных для совершенствования банковского управления, проведенного методом экспертных оценок, была разработана модель системы управления банком в условиях современной ситуации в экономике Казахстана. Модель отражает три основные составляющие системы управления банком: персонал, организационную структуру и финансы банка, и построена таким образом, что учитывает тонкую взаимосвязь всех жизненно важных для банка компонентов в его системе управления.

В рамках ориентирования банка на кредитование инновационных проектов стоит ряд нерешенных проблем, а именно высокие ставки кредитования, неадаптированность системы управления банка к четкой организации масштабных финансирований с обеспечением контроля за ходом проекта и своевременным вмешательством компетентных сотрудников банка в управленческий процесс проекта, а также отсутствие гибких графиков финансовых действий. Для решения данных вопросов разработана схема поэтапного кредитования инноваций с участием всех звеньев организационной структуры банка, строение которой предложено по проектному типу.

Разработан и показан на конкретном примере алгоритм действий сотрудников банка при проведении банком такой работы. Кроме того, отмечается, что для обеспечения максимального содействия банку желательно, чтобы государственные структуры наладили дифференцированный подход к формированию ставки рефинансирования для отдельных БВУ, занимающихся кредитованием разных отраслей экономики.

Разработанная стратегическая программа, основанная на клиент-ориентированном подходе, обобщает все изложенные научные разработки и адаптирует их в практическую работу рассматриваемого крупного финансового института. Реализация стратегии принесет положительные результаты любому банку, а также сможет послужить хорошим примером работы для других финансовых институтов Казахстана.

Принятие данной стратегии является обязательным условием для успешного развития банка. В период ее реализации финансовый институт должен будет пройти через масштабные преобразования, как бизнес-модели в целом, так и систем поддержки в частности. Поэтапное внедрение преобразований и осуществление контроля за проектом в целом предоставят сформировавшемуся банку возможность сделать новый шаг в своем развитии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Анализ подходов к понятию «система управления банком» показал, что трактовки данного термина сводятся лишь к общим формулировкам банковского менеджмента. То есть авторы говорят о системе либо как о совокупности объекта и субъекта управления, либо как о наборе методов и механизмов воздействия одного на другой. По нашему мнению, система управления банком - это синергичное взаимодействие интерферентных управляющих и управляемых элементов, направленное на достижение общей цели при одновременном удовлетворении собственных потребностей и интересов. Управленческая система представляет собой организационную взаимосвязывающую структуру, общность таких элементов. Однако идеальной картины пока не представлено, у некоторых казахстанских банков данная система не всегда работает, следовательно, ставится вопрос об эффективности работы банка.

2. В казахстанской экономике на данном этапе ее развития происходят преобразования, вызванные необходимостью модернизации в целях глобализации процессов и перехода страны на новый уровень развития. При этом важная роль отведена социально-экономической модернизации, озвученной Президентом страны. Это касается, прежде всего, демографии, качества уровня жизни и благосостояния народа, образования и здравоохранения, развития многонациональной культуры. Но основополагающее значение в этой связи лежит в поле технологической трансформации, освоение новых технологий и инноваций, ориентировка на стратегию поддержания высокотехнологичных производств, дабы превратить Казахстан в самостоятельную производственную державу.

Важное значение для увеличения финансового обеспечения модернизации отводится региональной интеграции финансово-платежной системы, валютной системы Казахстана. В этом также немалая роль отводится банкам. Банки – это не отдельное звено регионального хозяйства или какой-либо отдельно взятой страны, сфера их работы не имеет ни географических, ни национальных границ, это всемирное явление, которое обладает гигантской финансовой мощностью, крупнейшим денежным капиталом. Банки должны будут нести ответственность за кредитование эффективной национальной модернизации, стабильная национальная валюта и, в конечном счете, косвенно за состояние платежного баланса – их главная цель. При этом свершается региональная интеграция финансово-кредитной системы, далее должен определяться список уполномоченных коммерческих банков, прямо работающих на реализацию национальной стратегии, стимулироваться их вклад в рост эффективности производства. На этом этапе происходит укрупнение банков, слияние их в более крупные финансовые институты, готовые к масштабной работе на мировом и отечественном рынке ссудных капиталов. Так на сегодняшний день слились два некогда системообразующих БВУ: АО «Казкоммерцбанк»

присоединил к себе АО «БТА Банк», а также три банка АО «Альянс Банк», АО «Темірбанк» совокупно с АО «Forte bank» под началом последнего.

3. Банки являются неотделимой частью современной денежной системы, их роль основана на удовлетворении потребностей производства в денежных средствах, на обслуживании интересов производителей, на создании взаимосвязей между промышленностью, торговлей, населением, сельским хозяйством и государственными целями – этим определяется роль БВУ в экономической модернизации – содействие путем кредитования крупномасштабных инновационных проектов. Именно поэтому системе управления банком необходимо уделить особое внимание.

Банк как объект управления состоит из элементов, к которым относятся: стратегическое управление, бизнес-процессы, финансовый капитал, маркетинг, риски, документооборот, проекты, конфиденциальность, информационные технологии, качество, персонал, организационная и территориальная структура. Взаимодействие и взаимосвязь этих элементов дает в совокупности систему управления банком. Специфика деятельности коммерческих банков состоит в том, что, проводя банковские операции и предлагая потенциальным потребителям банковские услуги, они обладают специальным правовым статусом. Основными факторами качества управления банком, являются: наличие качественной интерактивной связи между подразделениями, функциональная полнота и организационная слаженность управленческих бизнес процессов, результативность управленческих решений, клиентоориентированность технологий банка.

4. Анализ современных тенденций банковского обслуживания показал, что в Казахстане была осуществлена огромная работа по совершенствованию норм законодательства, регулирующего права потребителей банковских услуг. Однако, несмотря на масштабные сдвиги, создание национальной системы правовой защиты потребителей банковских услуг от недобросовестных действий банков, по сути, только начинается. В Казахстане наблюдается крайне неравномерное распределение точек банковского обслуживания по регионам и практическая малодоступность банковских услуг для 62 % населения. При этом большинство банков не стремятся развивать своё присутствие в сельских областях. Т.е. главное нарушение прав потребителей - малодоступность банковских услуг для большинства населения Казахстана. К основным вызовам, диктующим изменения и пересмотр стратегического поведения для банков является требование перехода к клиент-ориентированному банкингу, развитие мобильного и интернет-банкинга и внеофисного банкинга. Также отметим, что социальная модернизация диктует требования к клиентоориентированности коммерческого банка.

5. Анализ финансовой активности БВУ в период модернизации показал, что банковскому сектору Казахстана присущи следующие недостатки: в управлении активами низок удельный вес активов, работающих на цели модернизации, на финансирование инновационных проектов, наметилась тенденция роста объёмов потребительского кредитования физических лиц; недостаточна активность банковского менеджмента в отношении привлечения

средств населения, а также депозитных вкладов юридических лиц; межбанковское кредитование в республике находится в зачаточном состоянии и его нынешний уровень определяется, скорее, межличностными отношениями руководителей и учредителей (собственников коммерческих банков); почти все банки не имеют четкой стратегии развития.

Обобщая итоги оценки эффективности деятельности коммерческих банков по управлению пассивами и активами в период модернизации экономики Казахстана, мы пришли к следующим выводам: большинство кредитных организаций Казахстана не сформировали полной стратегии, ориентированной на потребности модернизационного периода; возрастает доля кредитования физических лиц, направленная на потребительские нужды; не высока активность банков по привлечению депозитной клиентской базы; кредитование между банками находится на зарождающемся этапе. Проанализировав активность банковского сектора в кредитовании инновационных проектов, мы выяснили, что БВУ путем соучастия с Фондом развития предпринимательства «Даму» участвуют в государственной программе развития по двум направлениям: гарантирование и субсидирование. По итогам первой пятилетки модернизации БВУ прокредитовали около 20% проектов, проводимых по линии модернизации. Однако БВУ идут на такие меры неохотно, т.к. существует большой риск невозврата ссуд.

6. Несмотря на то, что за 20 лет своего существования банковская система Казахстана продвинулась в своем развитии достаточно далеко, необходимо постоянное совершенствование деятельности БВУ как на макро, так и на микроуровне. Анализ системы управления современным банком выявил ряд позиций, по которым требуется совершенствование системы менеджмента, в частности это касается системы управления персоналом, финансами и организационными изменениями, а также пересмотр системы отношений с клиентами банка и другими заинтересованными лицами. Анализ финансового состояния АО «БТА Банк» и АО «Казкоммерцбанк» и АО «Народный банк Казахстана» показал, что все они занимают достаточно устойчивые рейтинговые позиции и имеют статус крупнейших в Казахстане банков по размеру активов. Предполагается, что при слиянии капиталов двух первых банков в стране появится крупнейший финансовый институт, который станет мощным аккумулятором денежных средств, катализатором модернизационных преобразований в экономике. Однако в новом банке необходим качественный подход к системе управления, который бы отвечал новым требованиям изменяющейся экономики.

Недостатками системы управления в названных банках являются: необходимость оптимизации административно – хозяйственных процессов банка; недостаток точной и оперативной информации для принятия управленческих решений у руководства банка; рост расходов, связанных с административно-хозяйственной деятельностью банка; неспособность существующих информационных систем управлять текущими потоками информации; перегруженность персонала из-за работы во внеурочное время и неравномерного распределения рабочих нагрузок, и, как следствие, появление

неудовлетворенности у сотрудников такими условиями труда, несогласованность и дисгармония интересов всех участников кредитно-финансового процесса.

Помимо того, что банкам приходится вырабатывать собственную методологию ведения банковского дела, динамичная ситуация в условиях модернизации экономики диктует требования постоянно вносить изменения, совершенствовать свою деятельность для адаптации в новых условиях банковского рынка Казахстана.

7. В рамках грядущих модернизационных преобразований, ориентированных, прежде всего, на население страны, на основании проведенного исследования нами были предложены следующие мероприятия по совершенствованию системы управления банком:

1. Для реализации идеи гармонизации интересов всех заинтересованных сторон в банке создать специализированный орган, который будет учитывать интересы всех контрагентов банка.

2. Для принятия качественных и адекватных современным рыночным условиям управленческих решений в работу банка необходимо вовлекать представителей ученого сообщества путем создания при Совете Директоров специального комитета.

3. Для повышения мотивации персонала необходимо внедрить систему оплаты труда посредством участия в прибылях банка, а также двойную лестницу карьеры работника.

4. Для повышения качества работы персонала важно делать упор на постоянное повышение профессионализма сотрудников путем введения порядка взаимного обучения и самообучения.

5. В целях увеличения объема активных банковских операций проводить кредитование крупномасштабных инвестиционных проектов, реализуемых по линии государства в рамках модернизации.

6. В рамках финансирования инновационных проектов использовать поэтапное кредитование как способ минимизации рисков, для своевременного оперативного реагирования на возможные провалы или дисбаланс в управлении кредитными деньгами банка разрабатывать сценарии неудачи.

7. В структуру банка ввести специализированный орган, который будет решать вопросы кредитования проектов, проводимых в рамках модернизации экономики Казахстана.

8. В целях координирования работы с филиалами сформировать специальное подразделение.

9. Для оптимизации работы при кредитовании инновационных долгосрочных проектов сформировать проектную структуру управления банком, способную на всех уровнях контролировать кредитование проекта.

10. Для повышения управляемости банка, реализации потенциала роста и содействия целям модернизации экономики разработать новую стратегическую программу, учитывающую интересы всех участников рынка банковских услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Назарбаев Н.А. Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана 28 января 2011 г. // <http://akorda.kz/>
- 2 Назарбаев Н.А. Социальная модернизация Казахстана: двадцать шагов к обществу всеобщего труда // Казахстанская правда. – 2012. – № 218-219 (27037-27038). – С. 1.
- 3 Баймукашева М.Т. Инновационный путь развития экономики Казахстана как условие дальнейшего экономического роста // Банки Казахстана. – 2012. - №4. – С. 22-26.
- 4 Козыбай О.А., Саткалиева Т.С. Пути развития инвестиционных проектов в призме модернизации экономики РК // Банки Казахстана. - 2013. - № 11. - С. 8-11.
- 5 Макарова, И.В. Потенциал модернизации машиностроительного комплекса региона: монография. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010. - 289 с.
- 6 Белых В.С. Модернизация экономики: понятие, цели и средства. – Бизнес, менеджмент и право // Научно-практический экономико-правовой журнал. – 2011.- №1. – С. 8-10
- 7 Бопиева, Ж. К. Модернизация казахстанской экономики: теория и механизмы. - Караганда: КарГУ им. Е. А. Букетова, 2006. - 42 с.
- 8 Уилсон Э., Гордон Д. Многообразие рыночных реформ // Вопросы экономики. – 1992. – №3. – С. 37.
- 9 Берентаев К.Б. Основные этапы и результаты реформирования экономики Республики Казахстан // <http://www.ca-c.org>. Сайт СА&СС Press® АВ http://www.ca-c.org/journal/14-1998/st_11_berentaev.shtml
- 10 Кенжебаева, З. С. Формирование новой стратегии развития национальной экономики Республики Казахстан// Транзитная экономика. - 2007. - С. 5-13. - С. N2
- 11 Есимжанова С.Р. Человеческий капитал в Казахстане: состояние и структура // Уровень жизни населения регионов России. – 2014. - №1 (191). – С. 48–56.
- 12 Бопиева Ж.К. Модернизация казахстанской экономики: теория и механизмы: автореф. ... докт. экон. наук: 08.00.05. - Караганда, 2006. - 44 с.
- 13 Бопиева Ж.К. Финансовые аспекты модернизации казахстанской экономики // Вестник Евразийского Гуманитарного института. - 2004. - №3. - 110 с.
- 14 Непшина В.Н. Банки как главный источник финансирования экономической модернизации Казахстана // Вестник КАСУ: экономические проблемы образования и общества. - №3. – Усть-Каменогорск, 2012. – С. 236-241.
- 15 Майлыбаев А. Расширение источников финансирования индустриализации РК на 2010-2014 годы // Банки Казахстана. – 2010. - №5. – С. 41-47.

- 16 Сальжанова З.А., Бопиева Ж.К. Совершенствование методов управления модернизацией экономики // Вестник КарГУ. – 2005. - №1. – С. 9.
- 17 Святова М.А. О формировании конкурентной среды на региональных рынках банковских услуг// Банки Казахстана. – 2010. - №8. – С.18-23.
- 18 Тлеуова Д.А. Генезис и трансформация финансового капитала в условиях модернизации национальной экономики: дис. канд. экон. наук: 08.00.01. – 2010. – 148 с.
- 19 Непшина В.Н. Коммерческий банк как средство гармонизации интересов // Вестник КАСУ: экономические проблемы образования и общества. - № 3. – Усть-Каменогорск, 2010. – С. 229-233.
- 20 Отчет Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Национального Банка Республики Казахстан Департамент свода и отчетности Текущее состояние банковского сектора Республики Казахстан в таблицах и графиках по состоянию на 01.01.14 г.
- 21 Соколенко С.И. Трансформация экономики стран Причерноморья на основе кластеризации Всеукраїнська науково-практична конференція // Наукові концепції та практика реалізації стратегій інноваційного розвитку України та її регіонів” 5-6 листопада. – Донецьк, 2012.
- 22 Бишимбаев В.К. Международная научно-практическая конференция: «Ауэзовские чтения-11 // «Казахстан на пути к обществу знаний: инновационные направления развития науки, образования и культуры» д.т.н., профессор, академик НАН РК, депутат Мажилиса Парламента РК. – Шымкент, 2012. – Т. 5.
- 23 Островская Е.С. Роль банков в формировании рыночных экономических отношений: автореф. канд. экон. наук. – Бишкек, 2010. – 25 с.
- 24 Брагинец М.В. Анализ зарубежного опыта государственной поддержки развития инновационной деятельности// Вестник Российской академии естественных наук. - 2013 - 15(3) - 22–25
- 25 Олейникова И.Н. Инвестиционные банки: зарубежный опыт развития и посткризисной трансформации (уроки для России) // Вестник ТИУиЭ – 2009 - №1 – С.7-14
- 26 Система. Большой Российский энциклопедический словарь. — М.: БРЭ, 2003. - 1437 с.
- 27 Королев М.И., Королев Д.М. Информационные системы в банковском деле: Учебное пособие. – Белгород: Издательство БелГУ, 2014 – 293 с.
- 28 Банковские информационные системы: учебник / под ред. В.В. Дик. – М.: Маркет ДС, 2007. – 816 с.
- 29 P.S. Rose. Commercial bank management – Boston: Homewood. ISBN 5-7749-0048-7. - 160.46 p.
- 30 Иода Е.В., Унанян И.Р. Основы организации деятельности коммерческого банка: учеб. пособие. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2013. - 96 с.
- 31 Российская банковская энциклопедия / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Энциклопедическая Творческая Ассоциация, 2005. – С. 552

- 32 Касенова Г.Е. Банковское дело: учебное пособие. – Алматы, 2012. – 401 с.
- 33 Закон Республики Казахстан «О банках и банковской деятельности» от 31.08.1995 № 2444.
- 34 Святова М.А. О формировании конкурентной среды на региональных рынках банковских услуг // Банки Казахстана. – 2010. - №8. – С. 18-23.
- 35 Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. - М.: Перспектива, 2006. – 160 с.
- 36 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2008. — 296 с.
- 37 Банковский менеджмент: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2009. – 560 с.
- 38 Банковский менеджмент: управление персоналом: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 448 с.
- 39 Тарханова Е.А.. Устойчивость коммерческих банков. - Тюмень: Издательство «Вектор Бук», 2003. - 186 с.
- 40 Исаев Р.А. Бизнес-архитектура и системы управления банком // Управление в кредитной организации. - 2009. - №4.
- 41 Grant R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review. - 1991. - Vol. 33, №3. - P. 114-135.
- 42 Камерон К.С., Куинн Р.И. Диагностика и изменение организационной культуры. - Санкт-Петербург: Питер, 2001. - 460 с.
- 43 Mintzberg H., Quinn J.B. Reading sin the Strategy Process. - 3rd edition. - New Jersey: Prentice Hall, 1998. - 240 p.
- 44 Минцберг Г., Альстрэнд В., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. - СПб: Питер, 2000. – 340 с.
- 45 Ходжеттс Р. Майкл Портер о новых стратегиях совершенствования управления // National Business. – 2004, июнь. - №5(8). – С. 65 // Executive <http://www.management.com.ua/bp/bp016.html>
- 46 Исаев Р. Методика описания (структуризации) бизнес-процессов коммерческого банка и ее практическое применение // Банки Казахстана. – 2010. - №5. – С. 48-56.
- 47 Исаев Р.А. Виды систем управления. Общая и детальная диагностика. Стратегическое управление // Управление в кредитной организации. – 2009. - №4. – режим доступа <http://bankir.ru/tehnologii/s/biznes-arhitektyra-i-sistemi-uravleniya-bankom-okonchanie-2477744/>
- 48 Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / пер. с англ. - 2-е европ. изд. - М.: СПб.; К.: Издательский дом “Вильямс”, 1999. – 656с.
- 49 Хабаров В.И. Попова Н.Ю. Банковский маркетинг. /Московская финансово-промышленная академия. – М., 2004. – 165 с.

- 50 Масленченков Ю.С., Дубанков А.П. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка. - 2-е издание. - БДЦ-пресс, 2003.
- 51 Уткин З.А. Банковский маркетинг: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М; Метаинформ, 1998. – 304 с.
- 52 Кириченко О.А., Гиленко И.В., Роголь, С. Сиротян С.В., Немой О.: Банковский менеджмент. Учебное пособие / К.: Знания-Пресс, 2002. - 438 с.
- 53 Банковская система Казахстана: учебное пособие / Г. Сейткасимов, Ж. Бекболатулы, С. Каримжанов. - Алматы: Экономика, 2010. - 185 с.
- 54 Банки и банковское дело / под ред. Балабанова И.Т. - СПб.: Питер, 2003. - 256 с.
- 55 Кайгородцев А.А. Система корпоративного управления банком второго уровня в Республике Казахстан // Materiály IX mezinárodní vědecko-praktická konference «Vědecký průmysl evropského kontinentu-2013». – Dil.1.Ekonomické vědy: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o – 80 stran. – P.67-69.
- 56 Габараева Ж.Ф., Танделова О.М. Организационная структура банка в системе управления банком // Труды молодых ученых – 2010. - №4. - С. 147-152.
- 57 Хамитов Н.Н. Банковский менеджмент: учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2007. – 232 с.
- 58 Коробова Г.Г. и др. Банковское дело: учебник / под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Экономист, 2013. – 751 с.
- 59 Банковское дело: учебник для экон. спец. вузов / ред. У. М. Искаков. - Алматы: Экономика, 2011. - 551 с.
- 60 Непшина В.Н. Содержание процесса управления банком// Вестник КАСУ: экономические проблемы образования и общества. - № 3. – Усть-Каменогорск, 2011. – С. 65-69.
- 61 Самыгин С.А. Основы управления персоналом. – Р.:Феникс, 2002. – С. 7.
- 62 Sinki Joseph F., Jr. Financial management in commercial banks and the financial services industry. - М.: Harvard Business Review, 2007. – 323р.
- 63 Осташков А.В. Финансовый менеджмент. Комплект учебно-методических материалов. - Пенза, 2005. - 125 с.
- 64 Ронова Г.Н., Ронова Л.А. Финансовый менеджмент: учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 170 с.
- 65 Intuit 2020 Report Thefuture off inancialservices ARedefined Banking Experience Will Help Customersand Financial Institutions Thriveina Connected Word // [http://http download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_corp_banking.pdf](http://download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_corp_banking.pdf)
- 66 Серова Е. Банки: измениться или умереть. Третьего не дано // E-executive.ru. 09.11.2012 <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1760057/>

- 67 Международная конференция «Деньги будущего. Лучшие финансовые мобильные и интернет-сервисы. Итоги 2012 и тренды 2013» // Финансовая группа «Лайф»
http://www.lifesreda.com/assets/LifeSREDA_BestFinancialApps_2012-c204a4077ab541b7a53763e470c44538.pdf.
- 68 Альбекова С.С. Формирование системы управления качеством банковских услуг: дис. ... канд. экон. наук. - Алматы, 2008. - 168 с.
- 69 Марасеева А.Ю. Клиентоориентированная модель обслуживания в банковском сервисе // Проблемы современной экономики. – 2010. - №4(36) // <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3377>,
- 70 Редька С.И. Клиентоориентированность, как главная составляющая современной инновационной стратегии коммерческого банка на рынке банковских услуг // Современные научные исследования и инновации. - 2013. - №8 // <http://web.snauka.ru/issues/2013/08/26004>
- 71 Старенков М.Ю. Компетентностные императивы клиентоориентированного развития сферы банковских услуг: дис. ... канд. экон. наук. - Ростов-на-Дону, 2012. - 171 с.
- 72 Бодров А.А., Сенкус В.В. Концепция и технологии коммерческих банков в управлении взаимоотношениями с частными клиентами в сфере розничных банковских услуг. – http://www.rusnauka.com/17_APSN_2013/Economics/1_141512.doc.htm
- 73 Фомич А.А. Проблемы и перспективы развития финансово-кредитной инфраструктуры Казахстана // Евразийский национальный университет им. Гумилева, 2012 // <http://enu.kz/repository/repository2012/kreditnaia-infrastruktura.pdf>
- 74 «Дорожная карта бизнеса 2020» и эффективности ее реализации в регионах: отчет о результатах исследования предпринимателей-участников программы. АО «Фонд развития предпринимательства «Даму». – Алматы, 2012, декабрь. – С. 17.
- 75 Исследование Анализ банковских услуг для малого бизнеса 20 января 2013 // <http://yvision.kz/post/315327>.
- 76 Доступность банковского кредитования в Казахстане 2012 // Центр исследований. - Сандж, 2012 // http://www.sange.kz/files/8413/6022/0568/___u.pdf
- 77 Потребитель и его права: нужны справедливые правила игры. Интервью с Председателем Комитета по защите прав потребителей финансовых услуг Г.З Айманбетовой // Сайт «Финграмота» 14.02.2014 // <http://www.fingramota.kz/about/>
- 78 Отчет Комитета по защите прав потребителей финансовых услуг Национального Банка Республики Казахстан о проделанной работе за 2014 год.
- 79 Владимирская В. Ипотека или кража // Мегаполис. - 2013, ноябрь – 25 // http://www.megapolis.kz/art/Ipoteka_ili_krazha
- 80 Сыздыков Б. Социальные аспекты ипотечного кредитования в РК // http://www.group-global.org/storage_manage/download_file/14032
- 81 Сайт Национального Банка Республики Казахстан // <http://www.nationalbank.kz>

- 82 Сайт European Mortgage Federation (EMF) // <http://www.hypo.org/>
- 83 Закон Республики Казахстан от 10 февраля 2011 года № 406-IV «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам ипотечного кредитования и защиты прав потребителей финансовых услуг и инвесторов» // ИС Параграф http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30932680.
- 84 Донских А. «Данияр Акишев: Законодательство скорректировано в целях повышения устойчивости финансового сектора и защиты прав потребителей финансовых услуг» // ИА Pensia.kz. – 2012, март - 27 // <http://pensia.kz/>.
- 85 Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2012 года № 4580 некоторых вопросах Национального Банка Республики Казахстан // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Адилет» // <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1200000458>.
- 86 Нацбанк: в защиту прав и интересов потребителей финансовых услуг // ИА Millioner.kz. - 2013, апрель - 03 // <http://mln.kz/content/natsbank-v-zashchituprav-i-interesov-potrebitelei-finansovykh-uslug>
- 87 Иванов О.М., Данилин К.В. Банковские платежные агенты – М.: ЦИПСиР; КНОРУС, 2012. – 192 с.
- 88 Арнаутов А. «Традиционные банкиры только качали головами и крутили пальцами у виска...». Интервью с CEO Fidorbank М. Кронером // FutureBanking. – 2012, октябрь - 16 // <http://futurebanking.ru/post/1635>.
- 89 Зарщиков А. Рейтинг систем Интернет-банкинга // Финанс. - 2010. - № 14. - С. 42-50.
- 90 Султанов Х. Банкинг уходит в интернет // Интернет портал prodengi.kz – 2012, сентябрь 27 http://prodengi.kz/lenta/banking_uhodit_v_internet/
- 91 Развитие электронной коммерции в Казахстане: барьеры и решения // Интернет Ассоциация Казахстана. - 2012, май 23 // <http://www.iak.kz/ru/press-center-news/news/development-of-e-commerce/>
- 92 Государственная программа «Информационный Казахстан – 2020» // http://egov.kz/wps/portal/Content?contentPath=/egovcontent/transports/communications/article/gp_inf_kaz_2020&lang=ru
- 93 Новостной портал Казахстана <http://www.newskaz.ru/>
- 94 Дайырбеков Р. Правовое регулирование оказания электронных государственных услуг в Казахстане – 2014г. // <http://medialaw.asia/node/8176>.
- 95 Кубасова И.А. Законодательные условия Республики Казахстан в сфере информатизации и развития // Проект GlobalInternetPolicyInitiative (GIPI) в Казахстане, <http://old.internews.kz/rus/gipi/comments/comments0012.htm>.
- 96 Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан от 21 апреля 2000 года №146 «Об утверждении Правил обмена электронными документами при осуществлении платежей и переводов денег в Республике Казахстан» // ИПС "Әділет" // <http://adilet.zan.kz>.

97 Правила осуществления электронной торговли в Республике Казахстан. Утверждены постановлением Правительства Республики Казахстан от 10.09.2007 №786.

98 Правила приобретения товаров, работ, услуг на организованных электронных торгах: утв. постановлением Правительства от 15.11.2007 №1084.

99 Закон Республики Казахстан от 11 января 2007 года №217-III «Об информатизации» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 03.07.2013 г.) // ИС Параграф // <http://online.zakon.kz/>.

100 Правила предоставления банками второго уровня и организациями, осуществляющими отдельные виды банковских операций, электронных банковских услуг. Утверждены постановлением Правления Национального банка Республики Казахстан от 28 марта 2008 года №18.

101 Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан от 28 марта 2008 года № 18 Об утв.: Правил предоставления банками второго уровня и организациями, осуществляющими отдельные виды банковских операций, электронных банковских услуг (с изменениями и дополнениями по состоянию на 26.04.2013 г.) // ИС Параграф, <http://online.zakon.kz/>.

102 Указ Президента Республики Казахстан от 8 января 2013 года № 464 «О Государственной программе «Информационный Казахстан - 2020» и внесении дополнения в Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 957 «Об утв.: Перечня государственных программ»// ИС Параграф, <http://online.zakon.kz/>.

103 Закон Республики Казахстан от 21 июля 2011 года № 466-IV «О внесении изменения и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам электронных денег» // ИПС "Әділет" <http://adilet.zan.kz>.

104 Развитие электронной коммерции в Казахстане: барьеры и решения // Интернет Ассоциация Казахстана. - 2012, май - 23 // <http://www.iak.kz/ru/press-center-news/news/development-of-e-commerce/>

105 Годовой отчет Комитета по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций НБ РК 2010-2014гг.// <http://www.afn.kz>

106 Годовой отчет НБ РК // <http://www.nationalbank.kz> 2013-2015гг.

107 Новостной портал <http://tengrinews.kz/money/sostavlen-reyting-nadejnosti-kazahstanskih-bankov-238250/>

108 Рейтинг надежности банков Казахстана. <http://finance.delovoimir.kz/cpages/view/355>

109 «Банки РК с самым проблемным кредитным портфелем» http://prodengi.kz/lenta/banki_rk_s_samym_problemnym_kreditnym_portfelem/?view=print

110 Отчет Аналитической службы Рейтингового Агентства RFCARaitings 2011-2014гг.

111 Текущее состояние банковского сектора по состоянию на 1.01.2015// <http://www.nationalbank.kz>

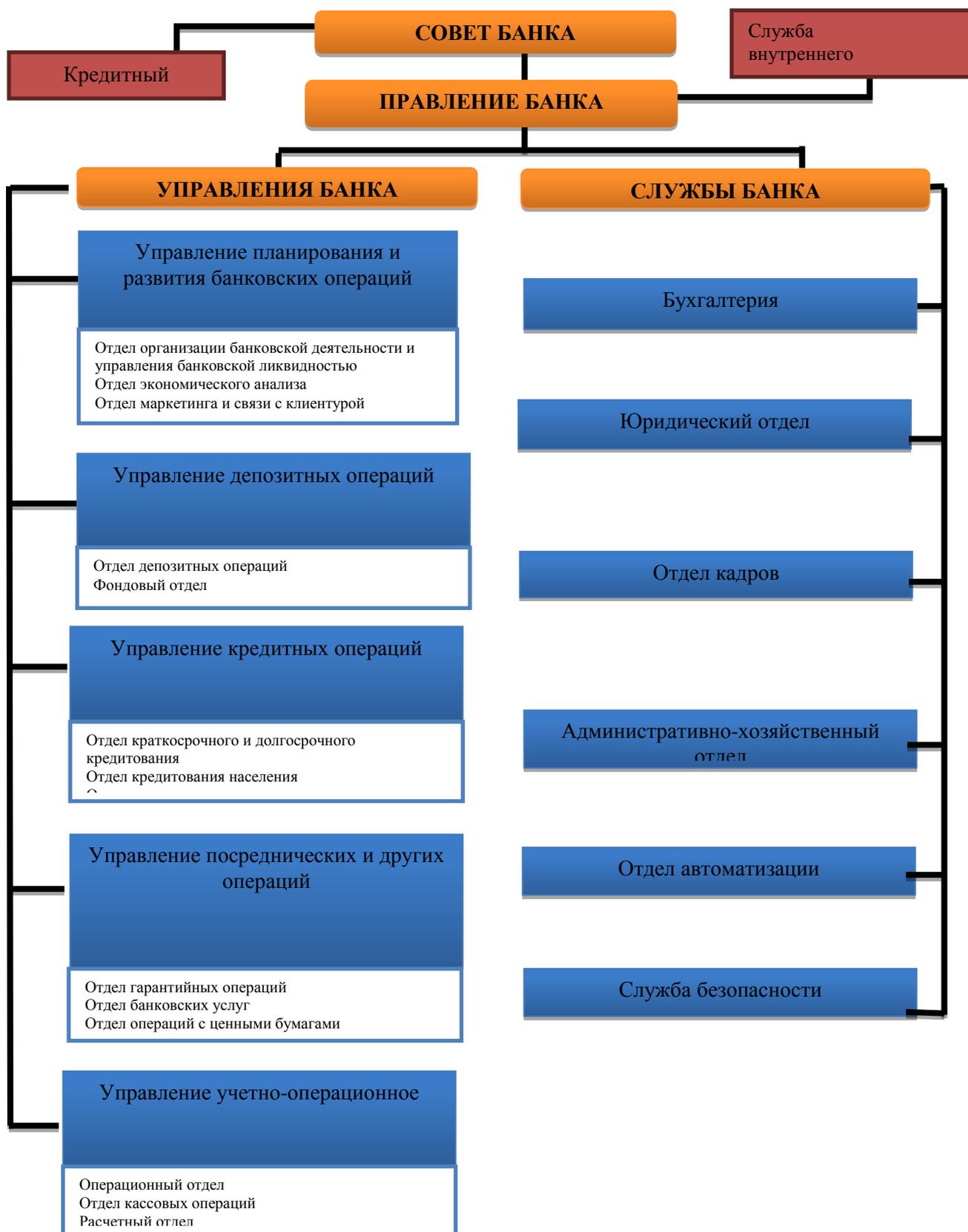
- 112 Материал независимого рейтингового агентства «РФЦА рейтинг» // Банки Казахстана. – 2011. – №2. – С. 7-13.
- 113 Официальный сайт Ассоциации банков РК // <http://www.kba.kz/>
- 114 Справка к расчету активности БВУ по программе «Дорожная карта бизнеса 2020» «ТОР-10» 2015 г. // <http://www.damu.kz/>
- 115 Nepshina V., Kaigorodtsev A. Analysis of commercial bank asset-liability management efficiency in the republic of Kazakhstan //The Kazakh-American Free University Academic Journal.: Busines administration and society development – USA, Oregon, 2013., - p. 32-39
- 116 Сайт АО «БТА Банк» // <http://www.bta.kz>.
- 117 Конысбаева Е.К. Реструктуризация финансовых обязательств финансовых организаций// Банки Казахстана – 2011. - №11. – С. 40-44.
- 118 Сайт АО «Казкоммерцбанк» // <http://www.kkb.kz/>
- 119 Жолдасбеков М., Койчебаев Е. 90 лет лидерства и партнерства. Народный Банк Казахстана – Алматы, 2013 – 205с.
- 120 Кредитные рейтинги // <http://www.bta.kz.>, www.kkb.kz/, <http://www.banker.kz>
- 121 Символы и определения рейтингов агентства Moody's <https://www.moody.com/sites/products/ProductAttachments/2007100000528403.pdf>
- 122 FitchRatings - Определения рейтингов и других видов рейтинговых оценок. – 2013, февраль.
- 123 Сайт АО «Народный Банк Казахстана»// <http://www.halykbank.kz>
- 124 Кодекс Корпоративного управления БТА // <http://www.bta.kz/ru/about/board/>
- 125 Финансовая отчетность АО «БТА Банк» // <http://www.bta.kz>.
- 126 Годовой отчет АО «Казкоммерцбанк» за 2011-2014 гг. <http://ru.kkb.kz>.
- 127 Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении. Москва, Дело. – 2004. – 400 с.
- 128 Евланов Л.Г., Кутузов В.А. Экспертные оценки в управлении. – М.: Экономика, 1978. – 129 с.
- 129 Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Общая теория статистики. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 356 с.
- 130 Чернышева Т.Ю. Модель многокритериальной оценки экспертов // Альманах современной науки и образования. – 2008. – №9(16). – С. 242–245.
- 131 Прохоров Ю.К., Фролов В.В. Управленческие решения - Санкт-Петербург: СПбГУ ИТМО, 2011. - 138 с.
- 132 Орлов А.И. Эконометрика: учебник для вузов. - Ростов-на-Дону, Феникс, 2009. – 572с.
- 133 Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
- 134 Непшина В.Н., Кайгородцев А.А. Анализ методов управления современным банком // «Современные научные направления: от прикладных исследований до инноваций»: Сб. докл. IV междунар. форума молодых ученых (17-20 марта 2014 года). – Ч. 8. – Усть-Каменогорск, 2014. – С. 80-85.

- 135 Никитина Т.В. Банковский менеджмент. - СПб.: Питер, 2001. – 160 с.
- 136 Волгина О.Н. Особенности и механизмы мотивации труда в финансово-кредитных организациях. – М.: Экзамен, 2003. – С. 25-79.
- 137 Кенжегузин М.Б., Днишев Ф.М., Альжанова Ф.Г. Наука и инновации в рыночной экономике: мировой опыт и Казахстан. – Алматы: ИЭ МОН РК, 2005. – 256 с.
- 138 Непшина В.Н. Особливості управління банком другого рівня в умовах економічної модернізації Казахстану // Актуальные проблемы экономики. – Киев, Украина, 2013. - №2 (2). – С.149-157
- 139 Nepshina V. The improvement of commercial bank management in Kazakhstan in the period of modernization (thesis) // IIND International scientific and practical conference: Partnership in education and science. - Portland, Oregon, USA. - May 22-23, 2014. - P. 87-90. (0,25 п.л.). ISBN 978-0-9847161-8-0, EAN 52495 / 9 780984 716180
- 140 Камионский С.А. Менеджмент в российском банке: Опыт системного анализа и управления / общ. ред. и предисл. Д.М. Гвишиани. - М.: УрСС., 2000 - ISBN: 5-88417-226-5. - 110 с.
- 141 Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985 - 327 с.
- 142 Student. The probable error of a mean // Biometrika.- 2008.- № 6 (1). - P. 1-25.
- 143 Альжанов Е.Е. Особенности управления рисками финансовых институтов в посткризисный период // Банки Казахстана. – 2010. - №8. – С. 24-26.
- 144 Назарбаев Н.А. Послание Президента Республики Казахстан от 27 января 2012 г. // <http://akorda.kz/>
- 145 Назарбаев Н.А. «Глобальный тренд социальной модернизации» «Социальная модернизация Казахстана: Двадцать шагов к Обществу Всеобщего Труда» // Казахстанская правда. – 2012, июль - 10 // <http://personal.akorda.kz/>
- 146 Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 312 с.
- 147 Непшина В.Н., Конопьянова Г.А. Развитие горизонтальных связей между подразделениями банка//Научное творчество и интеллектуальный потенциал: опыт и перспективы развития: Сб. докл. междунар. науч.-практ. конф. Специалистов послевузовской подготовки – Часть 3. – Усть-Каменогорск, 2011 – С. 34-37.
- 148 Цой С.В. Оценка финансовой устойчивости банков второго уровня// Банки Казахстана. – 2012. - №2. – С. 28-29.
- 149 Шамекенов Б.В. Формирование стратегии, ориентированной на повышение результативности работы банка в условиях восстановления после финансовой рецессии // Банки Казахстана. – 2011. - №2. – С. 16-20.
- 150 Кубаев К.Е. Индикаторы форсированной модернизации экономики Казахстана: управление производительностью по изменениям.//Экономика и статистика, 2011, №4, стр.79-82.

- 151 Даркембеков М.Б. Оптимизация инвестиций банков в условиях нестабильной экономики // Банки Казахстана. – 2013. - №4. – С.17-19.
- 152 Имянитов Н. С. // Количество, качество и противоположности: вчера, сегодня, завтра // Философия и общество. - 2009. - №1. — С. 44-64.
- 153 Meskon M.H., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management. - M.: Case, 2000. - 699 p.
- 154 Святова М.А., О формировании конкурентной среды на региональных рынках банковских услуг// Банки Казахстана. – 2010. - №8. – С.18-23.
- 155 Супрунович Е. Капитализация банков. Возможные варианты // Банки Казахстана. – 2010 - №8. – С. 46-48.
- 156 Кайгородцев А.А. Экономическая модернизация Казахстана// Коммуникативная площадка G-global – 2013г. - УДК 330.3
- 157 Доклад Пресс-службы Министерства национальной экономики РК 28 ноября // <http://www.nomad.su/?a=3-201412020029>.
- 158 Arthur A. Thompson Jr., AJ. Strickland III. Strategic Management: Concepts and situation analysis / AA Thompson, AD Strickland III - 12 th ed., Trans. from English. - M.: Publishing house "Williams", 2007. – 924 p.
- 159 Шишкова Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании // Экономический журнал. – 2012. - №2(26). – С. 27.
- 160 Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации - М.: Дело Лтд – 2003.
- 161 Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. — М.: “Издательство БИНОМ”, 2007. — 432 с.
- 162 Литягин А., президент компании HRC, преподаватель курса MBA «Управление человеческими ресурсами» в Высшей школе бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова// <http://hr-portal.ru/>
- 163 Интернет-ресурс «HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров» Адрес документа: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/commitment_eval.shtml
- 164 Кузнецова Н.В. Подбор и расстановка кадров: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. - 305 с.

Приложение А

Примерная организационная структура коммерческого банка



Примечание: Источник [54, с.31]

Приложение Б

Анкета №1

Уважаемый эксперт!

Мы проводим исследование системы управления банком. Просим Вас ответить на вопросы исследования и оценить степень и качество результативности каждого элемента банковского менеджмента в «БТА банке», поставив каждому элементу балл от 1 до 5. Оценка 5 будет означать максимально положительную оценку и показывать, что данный элемент системы управления наиболее развит в исследуемом банке. Элемент с наименьшими баллами будет указывать, на что менеджерам исследуемого банка необходимо обратить внимание и подвергнуть пересмотру в своей будущей деятельности.

Критерий	Оценка
1. Учет интересов различных групп заинтересованных лиц - акционеров - Совета директоров - клиентов - вкладчиков - персонала	
2. Соблюдение принципов корпоративного управления - Создание условий для эффективного корпоративного управления; - соблюдение прав акционеров; - раскрытие информации и прозрачность.	
3. Система управления рисками	
4. Маркетинг	
5. Уровень организационной структуры	
6. Качество и система управления им топ-менеджерами банка и линейными руководителями	
7. Территориальная структура и режим	
8. Качество управления финансовым капиталом	
9. Качество управления персоналом	
10. Соблюдение политики конфиденциальности	
11. Стратегия	
12. Бизнес-процессы и проекты	
13. Информационные технологии и документация	

Спасибо за Вашу помощь!

Приложение В

Таблица В.1 – Оценка элементов системы управления АО «БТА Банк»

Критерий	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	сумма	Ср.знач
Учет интересов заинтересованных групп	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	42	3,50
Соблюдение принципов корпоративного управления	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	42	3,75
Система управления рисками	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	4	4	44	3,67
Маркетинг	4	5	4	3	2	3	3	4	3	4	3	5	43	3,58
Уровень организационной структуры	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	55	4,58
Качество и система управления им	2	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	47	3,92
Территориальная структура и режим	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59	4,92
Качество управления финансовым капиталом	4	3	3	5	4	4	4	5	5	3	4	3	47	3,92
Качество управления персоналом	3	3	4	3	4	3	5	5	3	2	3	3	41	3,42
Соблюдение политики конфиденциальности	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	54	4,50
Стратегия	3	4	4	3	1	3	5	5	5	3	4	3	43	3,58
Бизнес-процессы и проекты	3	5	4	4	1	4	5	5	5	3	3	3	45	3,75
Информационные технологии и документация	1	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	52	4,33
Примечание – составлено автором на основе исследования														

Таблица В.2 – Оценка элементов системы управления АО «Казкоммерцбанк»

Критерий	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	сумма	Ср.знач
Учет интересов заинтересованных групп	5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	3	45	3,75
Соблюдение принципов корпоративного управления	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	46	3,83
Система управления рисками	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	51	4,25
Маркетинг	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	3	44	3,67
Уровень организационной структуры	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	42	3,50
Качество и система управления им	4	5	5	4	5	3	4	4	5	3	4	4	50	4,17
Территориальная структура и режим	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	42	3,50
Качество управления финансовым капиталом	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	49	4,08
Качество управления персоналом	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	40	3,33
Соблюдение политики конфиденциальности	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	56	4,67
Стратегия	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	55	4,58
Бизнес-процессы и проекты	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	3	4	44	3,67
Информационные технологии и документация	4	4	5	3	4	5	4	4	5	3	4	4	49	4,08
Примечание – составлено автором на основе исследования														

Таблица В.3 – Оценка элементов системы управления АО «Народный Банк Казахстана»

Критерий	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	сумма	Ср.знач
Учет интересов заинтересованных групп	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	52	4,35
Соблюдение принципов корпоративного управления	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	47	3,92
Система управления рисками	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	54	4,50
Маркетинг	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	58	4,83
Уровень организационной структуры	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	47	3,92
Качество и система управления им	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	49	4,08
Территориальная структура и режим	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
Качество управления финансовым капиталом	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	54	4,50
Качество управления персоналом	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	46	3,83
Соблюдение политики конфиденциальности	5	4	3	5	4	5	3	4	5	3	4	3	48	4,00
Стратегия	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	55	4,58
Бизнес-процессы и проекты	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	54	4,50
Информационные технологии и документация	4	4	4	5	4	5	3	5	4	3	4	4	49	4,08
Примечание – составлено автором на основе исследования														

Приложение Г

Анкета № 2

Добрый день, Уважаемый Эксперт!

В рамках исследования системы управления банком второго уровня в Республике Казахстан просим Вас проранжировать следующие аспекты развития банковской деятельности по степени их значимости и необходимости внедрения в управленческую деятельность банка. Каждый элемент следует оценить баллом с 1 до 11. То есть наиболее важным и необходимым к внедрению, на Ваш взгляд, элементам поставить наивысший балл (11).

№	Элемент	Оценка
1.	Создание в банке специального органа, учитывающего интересы всех заинтересованных групп. Это может быть, например, «Комитет по гармонизации интересов», в который будут входить представители всех заинтересованных групп.	
2.	Налаживание взаимовыгодного сотрудничества администрации банка и ученого сообщества (привлечение ученых к аналитической и практической деятельности в банке), то есть формирование «экспертного совета банка». Значимость экспертной деятельности трудно переоценить - она помогает повысить объективность оценок в тех сферах, в которых специалистам и руководителям банка не хватает информации, знаний, опыта.	
3.	Совершенствование механизма стимулирования работы персонала путем установления порядка само- и взаимообучения персонала.	
4.	«Бинарная» система карьеры сотрудников (Это означает, что специалист может расти профессионально, не переходя на административную должность. Так, после главного специалиста могла бы, например, следовать должность «специалист банка» или «советник председателя правления», что по статусу, окладу, и пр. соответствовало бы должности начальника отдела. Затем следовали бы должности «старший специалист банка» или «старший советник» и т.д.).	
5.	Создание комитета по взаимодействию с филиалами.	
6.	При Совете директоров создать «Комитет по финансированию крупномасштабных проектов, проводимых по линии государства в целях модернизации экономики страны».	
7.	При финансировании модернизационных проектов разрабатывать сценарии неудачи, с тем чтобы ответственные менеджеры могли распознать первые признаки проблем и не были застигнуты врасплох.	
8.	Повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников.	
9.	Постоянное совершенствование организационной структуры путем формирования специального подразделения «Управление организационного развития», целью деятельности которого должна стать реализация намеченных организационных изменений.	
10.	Вовлечение сотрудников в решение задач повышения качества продукции, совершенствования технологии производства банковских продуктов. Этот пункт будет реализован в том случае, когда менеджеры, которые работали по финансированию отдельных проектов и приобретшие определенный опыт в разных сферах профессиональной деятельности, смогут дать конструктивные рекомендации по совершенствованию механизма работы банка.	
11.	Создание проектной структуры управления банком. В условиях модернизации банки должны делать основную ставку на финансирование крупномасштабных и значимых для страны объектов, а это требует не только больших финансовых, но и интеллектуальных вложений. Создавая проектную структуру, в банке будет формироваться некая группа менеджеров, которые занимаются расчетами по каждому отдельно взятому проекту, просчитывают все риски и положительные стороны проекта, следят за рациональностью использования денежных средств банка и их движением, чтоб своевременно принять необходимые меры в случае возникновения внеплановых ситуаций.	

Благодарим Вас за участие в исследовании!

Приложение Д

Порядок само- и взаимообучения персонала в Банке

Порядок обучения в Банке целесообразно разделить на этапы.

Этап первый – анализ результатов работы сотрудника и на основании полученных данных выявление проблем в работе сотрудника, ошибок, недочетов, а также постановка цели и задач обучения. На этом же этапе разрабатываются критерии оценки результатов обучения. Как вариант, можно использовать систему SMART.

Этап второй – разработка процесса, объектов и инструментария обучения: отбор обучающихся; отбор контролирующих лиц; критерии успеха или неудачи; поощрение успехов; методы фиксирования достижений обучающихся; изменения в профессиональных и личностных характеристиках обучающихся; система поощрения сотрудника при положительном результате обучения; сроки программы.

Этап третий – разработка документов, регламентирующих процесс обучения (положение о самообразовании, методички, бланки самообучения, контрольные листы).

Этап четвертый – доведение до персонала идеи о важности самообучения, о положительных аспектах данного вопроса, о результатах, которые будут выражаться в виде морального и материального вознаграждения при увеличении прибыли по средствам участия в прибылях Банка.

Этап пятый – обучение контролирующих сотрудников правильности заполнения документов, оценки обучающегося, налаживание взаимодействия между обучающимся и контролирующим сотрудником, освещение программы самообучения или взаимообучения, реализация процесса обучения.

На данном этапе в рамках самообучения могут применяться следующие действия:

1. Каждый работник разрабатывает индивидуальный план работы на месяц, в котором прописывает объем часов, отведенных на самоподготовку, материалы, которыми будет пользоваться. По итогам месяца или квартала специальная оценочная комиссия анализирует данные материалы и делает вывод о результатах.

2. После прохождения тренингов самостоятельно выявляет и рассматривает рабочие и личные ситуации и формирует навыки личности, которые помогают реализовать профессиональные задачи.

3. Ориентируется на личный пример руководителя.

В рамках взаимообучения руководство компании стремится к:

1. Создание «рабочей среды», то есть такого коллектива, каждый сотрудник которого служит примером для подражания в стремлении к самообучению.

2. Минимизация взаимообучения «по вертикали» и переход к позиции дружбы-наставничества.

Этап шестой – проведение контроля результатов, при необходимости – корректировка программы и методик обучения.

Приложение Е

Расчет оплаты труда с долей участия в прибылях банка

В банке вознаграждение через участие в прибылях выступает как подвижная часть в пределах рыночно обусловленного уровня оплаты труда для определенной категории персонала, тесно увязанная с конечными результатами. При назначении работника на низшую управленческую должность доля вознаграждения, приходящаяся на участие в прибылях, составляет от 5 до 15% и увязывается с прибыльностью соответствующего подразделения. По мере служебного роста и продвижения руководителя доля участия в прибылях увеличивается до 1/3 и складывается из результатов деятельности подразделения, группы (сектора) и корпорации в целом. Такой подход касается прежде всего линейных руководителей. Участие в прибылях управляющих функциональных служб связано с результативностью корпорации в целом, и доля этой части коррелирует с рангом руководителя в иерархии управления.

Рассмотрим конкретный пример. Принятый на работу менеджер предполагает получать годовой доход 1 800 000 тенге, т.е. примерно 150 тыс. тг в месяц. Руководство компании устанавливает для данного менеджера долю участия в прибылях в размере 5%. Соответствующая структура выплат складывается таким образом:

1 800 000 тг. - первоначальный уровень оплаты,

$1\ 800\ 000 \cdot 5\% = 90\ 000$ тг. - доля, приходящаяся на участие в прибылях на уровне данного отделения;

$1\ 800\ 000 - 90\ 000 = 1\ 710\ 000$ тг. доля, приходящаяся на базовую зарплату.

Базовая зарплата выплачивается ежемесячно, доля участия в прибылях - ежеквартально.

Как рассчитывается величина участия в прибылях в зависимости от прибыльности отделения? Инструментом служит расчетный показатель "условные акции". Квартальный прирост прибыли отделения соотносится с общим числом акции компании, на основе чего и определяется доля участия в прибылях в суммарных выплатах данного менеджера. Вот пример такого расчета:

15 млн. тг. - прирост прибыли отделения за квартал (разница прибыли с начала года на конец настоящего и на конец предыдущего кварталов),

90 млн. тг. - число выпущенных акций "ЗМ",

$15 : 90 = 0,17$ тг. - цена условной акции отделения;

$90000 : 0,17 = 529411$ - число условных акции данного менеджера.

Представленный показатель "работает" следующим образом. По окончании очередного квартала исходя из прироста прибыли (нарастающим итогом) пересчитывается цена условной акции для менеджера. Если цена возросла в результате роста прибыли отделения, то в пересчете на число условных акции возрастет и доля участия в прибылях менеджера. Так, при росте прибыли отделения с 15 до 18 млн. тг. новая цена условной акции отделения составит:

$18 : 90 = 0,2$ тг.

Материальное вознаграждение в расчете на годовой доход будет равно $0,2 * 529411 = 105882$ тг. Далее производится новый расчет числа условных акций отделения для расчета участия в прибылях данного менеджера в следующем квартале [160].

Приложение Ж

Проект: «Центр оригинального, элитного и репродуктивного семеноводства»

Исполнитель ТОО «Улан Жеміс», работающий в сельскохозяйственной отрасли, предлагает проект под названием «Центр оригинального, элитного и репродуктивного семеноводства». Цель проекта - внедрение оригинального, элитного и репродуктивного семеноводства картофеля в Восточно-Казахстанском регионе. Срок реализации проекта - 2015-2032 гг.

ТОО «Улан Жеміс» занимается репродуктивным семеноводством. После внедрения оригинального и элитного семеноводства и выхода на промышленное производство оно может быть преобразовано в Центр семеноводства в Восточном Казахстане.

Задачи проекта:

- получение оздоровленной высокопродуктивной элиты картофеля сортов Госреестра;
- доработка схемы организации производства оригинального, элитного и репродуктивного семеноводства для почвенно-климатических условий Восточного Казахстана;
- изучение и подбор сортов;
- завоз сертифицированных сортов картофеля *in vitro*;
- внедрение инновационных технологий возделывания картофеля во все питомники оригинального и элитного семеноводства;
- получение научно-производственных партий оздоровленной суперэлиты сортов картофеля Госреестра.

Предварительно проведены научные исследования в этом направлении по гранту 019 «Организация и внедрение оригинального, элитного и репродуктивного семеноводства картофеля в Восточно-Казахстанском регионе» в 2013-2014 годах. За этот период создана коллекция районированных, перспективных, оздоровленных и сертифицированных сортов картофеля *in vitro*, переведенная в полевые условия.

Основные направления расходования инвестиционных средств:

- Расходы на приобретение оборудования и с/х техники – 840,62 млн. тенге;
- Расходы по капитальному строительству и реконструкции – 257,8 млн. тенге;
- Годовые затраты на производство товарной продукции – 412,57 млн. тенге;

Общая стоимость проекта составляет – 1 млрд. 963,67 млн. тенге.

В данном проекте предполагается использование ОПФ ТОО «Улан Жеміс» стоимостью – 269,74 млн. тенге.

Финансирование проекта предполагается осуществить за счет заемных средств зарубежного инвестора через банки 2-го уровня в РК. Механизмы со-финансирования использовать не предполагается.

Проект является экономически эффективным. Выход на проектную мощность достигается на четвертый год от начала реализации проекта, окупаемость инвестиций по проекту – на восьмой год. Рентабельность - 20,8 %.

Доля Потенциального партнера в предлагаемом проекте (в % и тенге) в том числе:

- объем собственных инвестиций в уставной капитал 12,1 %, 269,74 млн. тенге;
- требуемый объем привлеченных инвестиций (в случае необходимости) 87,9 %, 1 млрд.963,67 млн. тенге;

Стратегический план по производству с/х продукции, гражданскому строительству и реконструкции, оросительной системе и приобретению с/х оборудования и техники рассчитан на 17 лет и состоит из 17 этапов:

Таблица Ж.1. -Сводные данные по группам затрат для реализации инвестиционного проекта (млн.тг.)

№ этапа	Группы затрат	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
1	1.Посевная кампания, уход за посевами, уборка урожая, хранение и реализация урожая (апрель 2015- май 2016 гг.) 2.Приобретение материалов и оросительного оборудования (май-август 2015г.) 3.Установка магистральной орошения и оборудования (июнь-октябрь 2015г.) 4.Гражданское строительство (май-декабрь 2015г.)	914,18			
2	1.Посевная кампания, уход за посевами, уборка урожая, хранение и реализация урожая (апрель 2016- май 2017 гг.) 2.Завершение отработки (настройки) рабочих режимов ирригационной системы (апрель-май 2016г.) 3.Частичное приобретение с/х техники и оборудования (апрель-октябрь 2016 г.) 4.Монтаж и установка с/х техники и оборудования (апрель-октябрь 2016 г.) 5.Завершение 80 % гражданского строительства (апрель-декабрь 2016 г.)		553,53		
3	1.Посевная кампания, уход за посевами, уборка урожая, хранение и реализация урожая (апрель 2017- май 2018 гг.) 2.Завершение гражданского строительства (апрель-июль 2017 г.) 3.Завершение закупа и установки с/х техники и оборудования (апрель-июнь 2017 г.) 4.Завершение наладки и установки с/х оборудования.			495,95	
4	1.Посевная кампания, уход за посевами, уборка урожая, хранение и реализация урожая (апрель 2018- май 2019 гг.) 2.Постоянное проведение исследований по улучшению качества и урожайности репродуктивного картофеля 3.Участие и проведение семинаров по вопросам элитного семеноводства 4.Начало возврата заемных средств инвестору, по графику платежей (с сентября 2018г.)				412,57
	Итого	914,18	553,53	495,95	412,57

Продолжение таблицы Ж.1

№ этапа	Группа затрат	2019	2020	2021	
5	1.Посевная кампания, уход за посевами, уборка урожая, хранение и реализация урожая (апрель 2019- май 2020 гг.) 2.Постоянное проведение исследований по улучшению качества и урожайности репродуктивного картофеля 3.Участие и проведение семинаров по вопросам элитного семеноводства 4.Работа, направленная на получение статуса центра элитного семеноводства Казахстана	415,07			
6	1.Посевная кампания, уход за посевами, уборка урожая, хранение и реализация урожая (апрель 2020- май 2021 гг.) 2.Постоянное проведение исследований по улучшению качества и урожайности репродуктивного картофеля 3.Участие и проведение семинаров по вопросам элитного семеноводства 4.Работа, направленная на создание фонда развития производства		419,57		
7	1.Посевная кампания, уход за посевами, уборка урожая, хранение и реализация урожая (апрель 2021- май 2022 гг.) 2.Постоянное проведение исследований по улучшению качества и урожайности репродуктивного картофеля 3.Участие и проведение семинаров по вопросам элитного семеноводства 4.Разработка новых рынков сбыта, расширение географии маркетинга 5.Работа, направленная на улучшение социального уровня села			424,3	
	Итого	415,07	419,57	424,3	

Стоимость инвестиционного проекта по данным табл. Ж.1 составляет – 1963672126 тенге с учетом затрат на выполнение плана производства с/х продукции в 2015, 2016, 2017 годах (865252126 тенге).

Общая стоимость инвестиционного проекта с учетом банковских 3% годовых, соответственно 0,25 % в месяц за 168 месяцев или 14 лет, без учета льготного периода - май 2015 август 2018 гг. составит 42 % от стоимости проекта, отсюда общая стоимость проекта с процентами банка – 2788414419 тенге, (льготный период – 3,5 года).

По рассчитанным данным в таблице Ж.1, общая сумма инвестиционного займа распределена на три года (2015,2016,2017г.) по мере проведения строительно-монтажных работ и приобретения ОС, исходя из этой схемы, составлен график погашения займа и срок льготного периода. Для каждой суммы, освоенной в какой-либо из трех лет (2015, 2016, 2017 г.) рассчитан отдельный график погашения займа. Суммарный срок реализации проекта и погашения заемных средств 17 лет, 2015-2032 гг.

Оценка денежных потоков

График погашения инвестиционного займа с 2018-2032 гг. представлен следующим образом:

- по займу на 2015г., сумма - 1 313 343 191 тенге с размером ежемесячного платежа – 9120438 тенге, срок погашения сентябрь 2018г. по август 2030г.

- по займу на 2016г., сумма – 780 756 037 тенге с размером ежемесячного платежа – 5 421 916 тенге, срок погашения сентябрь 2019г. по август 2031г.

- по займу на 2017г., сумма – 694 315 190 тенге с размером ежемесячного платежа – 4 821 633 тенге, срок погашения сентябрь 2020г. по август 2032г.

Согласно разработанной схеме, график платежей имеет гибкую структуру, т.е. возврат заемных средств, производится с погашения первой суммы, оприходованной в 2015г. (914,18 млн. тенге) с сентября 2018г. Далее, в 2019 году, производится погашение второй суммы, оприходованной в 2016г. (553,53 млн. тенге), в 2020 году, соответственно производится погашение третьей суммы, оприходованной в 2017 году (495,95 млн. тенге).

Отсюда следует, график ежегодного увеличения ежемесячного платежа по займу:

- сентябрь 2018 года по август 2019 года – 9120438 тенге;
- сентябрь 2019 года по август 2020 года – $9120438 + 5421916 = 14\,542\,354$ тенге;
- сентябрь 2020 года по август 2030 года – $9120438 + 5421916 + 4821633 = 19\,363\,987$ тенге.

Начало снижения ежемесячного платежа, по графику платежей с сентября 2030 года.

В результате данной схемы возврата заемных средств, предоставляется возможность для заемщика более основательно развить производство и даже начать получать устойчивую прибыль.

В проекте доказана его экономическая эффективность, данные сведения необходимы банку для принятия решения о кредитовании.

1) Расчет дисконтированной величины чистого денежного потока (PV)

$$PV = -1212,58/(1+0,06)^1 + (-115,76)/(1+0,06)^2 + (-64,07)/(1+0,06)^3 + 492,80/(1+0,06)^4 + 597,49/(1+0,06)^5 + 630,39/(1+0,06)^6 + 630,39/(1+0,06)^7 + 630,39/(1+0,06)^8 = 1824,75 \text{ млн. тенге.}$$

2) Расчет текущей приведенной стоимости или (NPV) по следующей формуле:

$$NPV = -1212,58/(1+0,06)^1 + (-115,76)/(1+0,06)^2 + (-64,07)/(1+0,06)^3 + 492,80/(1+0,06)^4 + 597,49/(1+0,06)^5 + 630,39/(1+0,06)^6 + 630,39/(1+0,06)^7 + 630,39/(1+0,06)^8 - (914,18/(1+0,06)^1 + 553,53/(1+0,06)^2 + 495,95/(1+0,06)^3) = 1824,75 - 1771,48 = 53,27 \text{ млн. тенге.}$$

В нашем случае $NPV = 53,27$ млн. тенге > 0 . Следовательно, проект является эффективным.

3) Индекс рентабельности (PI):

$$PI = PV/CI = 1824,75 / 1771,48 = 1,030 > 1.$$

$PI > 1$, следовательно, инвестиционный проект по элитному семеноводству можно реализовывать.

4) Период окупаемости инвестиций определим с учетом величины потерь от замораживания инвестиций

$$PP = \frac{1771,48}{1824,75 / 8} = 7,77 \text{ лет.}$$

5) Внутренняя норма возвратности

$$IRR = 0,066 + 3,7^x (0,067 - 0,066) / (3,7 - (-4,31)) = 0,06646 \text{ или } 6,65 \%$$

IRR в 2,2 раза превышает ставку процента за кредит (3 % годовых) и на 0,65 процентных пункта принятую в расчетах ставку дисконтирования (6,65 % $>$ 6,0 %), следовательно, проект является эффективным.

б) Среднегодовой уровень рентабельности за 5 лет на стадии развития проекта (2015-2019 гг.) составит:

$$R_{cp} = (2065,41 - 1692,81) * 100 / 5 * (269,74 + 1963,67) = 3,3 \%$$

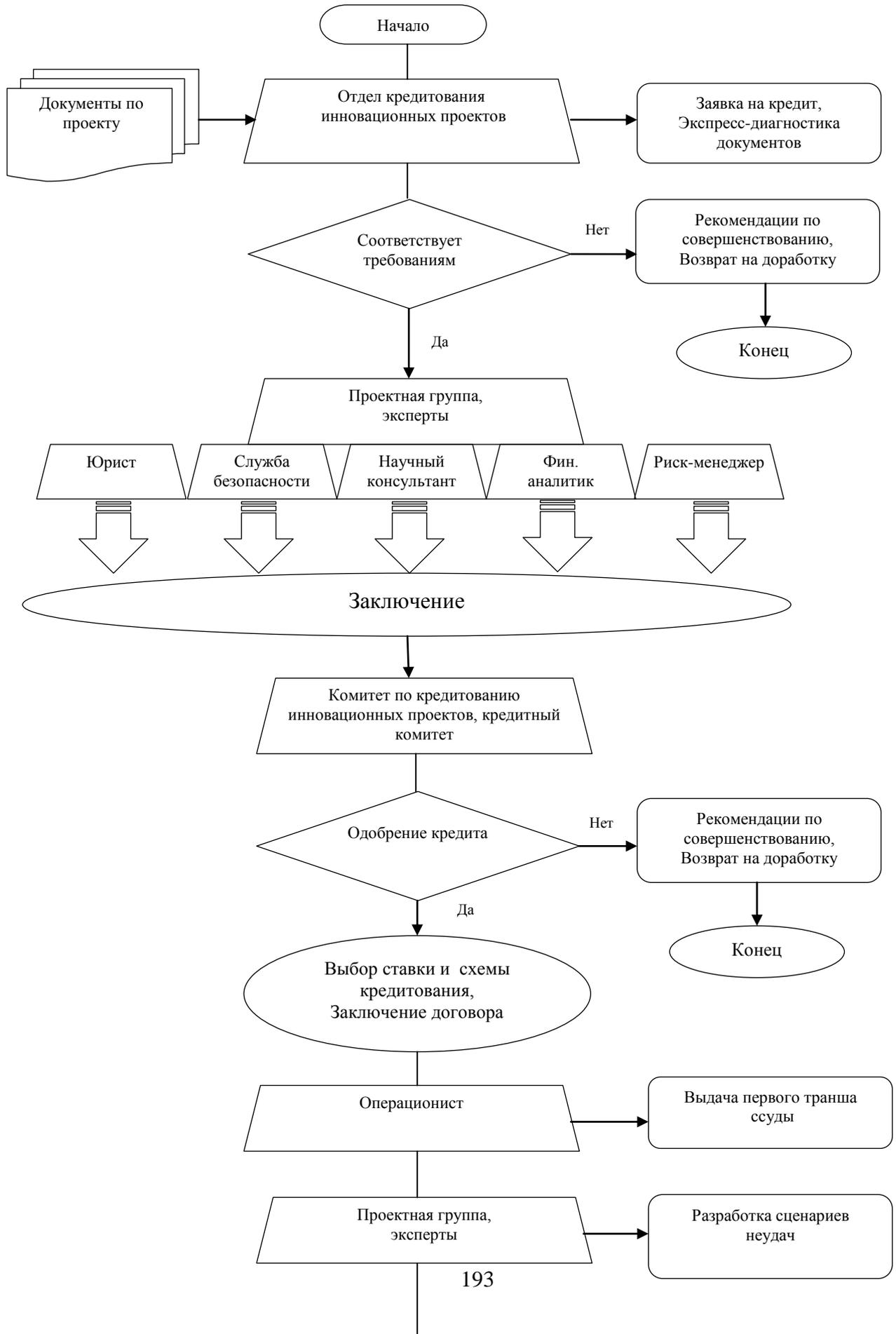
Среднегодовой уровень рентабельности за 3 года на стадии стабильного воспроизводства (2018-2020 гг.) составит:

$$R_{cp} = (2638,95 - 1247,23) * 100 / 3 * (269,74 + 1963,67) = 20,8 \%$$

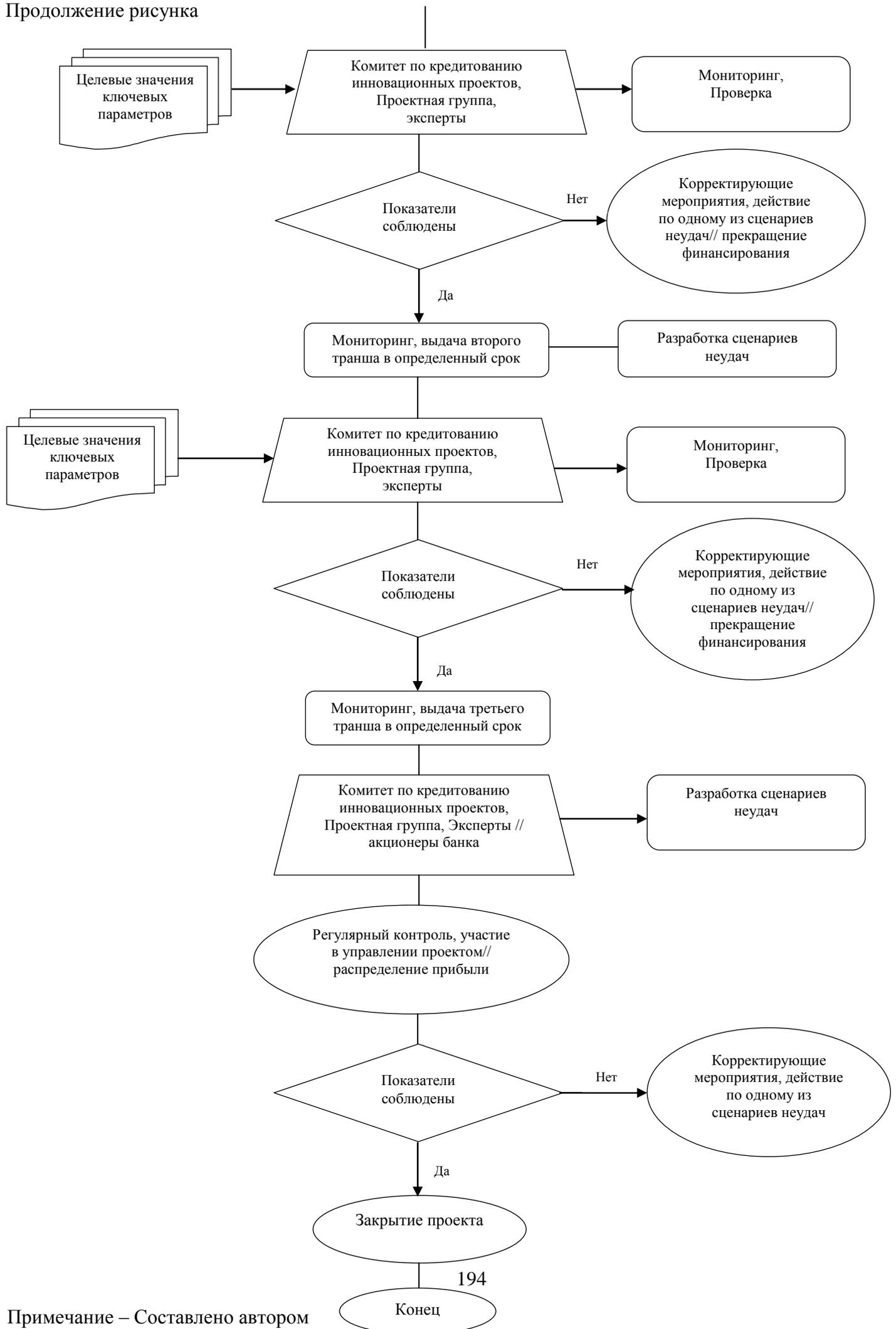
Таким образом, инвестиционный проект обладает положительной динамикой воспроизводства для сельскохозяйственной отрасли.

Приложение И

Алгоритм организации финансирования проекта банком

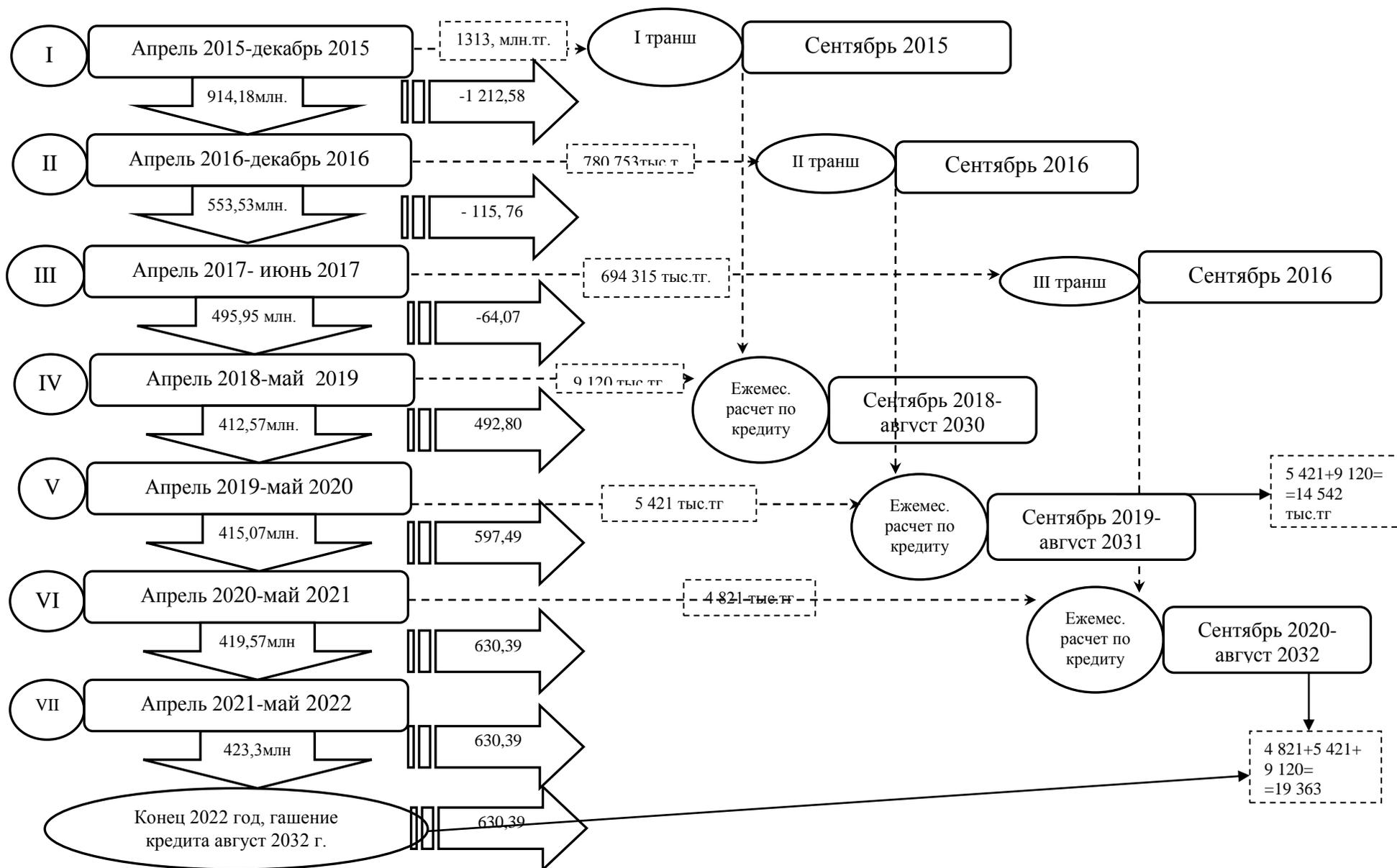


Продолжение рисунка



Примечание – Составлено автором

Приложение К Алгоритм реализации проекта



Примечание – Составлено автором

Приложение Л

Вопросы, используемые при интервьюировании

Перечень вопросов:

1. Почему Вы хотите поменять место работы или почему Вы ушли с последнего места работы?
2. Какую зарплату Вы получали на последнем месте работы?
3. Какую зарплату Вы хотели бы получать?
4. Что Вам нравилось и что не устраивало на последнем месте работы?
5. Какие у Вас были отношения на последнем месте работы с начальством и подчиненными?
6. Можете ли Вы быть требовательны к своим подчиненным?
7. Что Вы считаете наиболее существенными достижениями на Ваших предыдущих местах работы?
8. Что лучше всего Вас квалифицирует, как достойного кандидата на имеющуюся вакансию?
9. Откуда Вы узнали о нашем предприятии?
10. Что Вы думаете о нашей компании?
11. Как скоро Вы начнете вносить существенный вклад?
12. Какая вакансия из существующих Вам наиболее интересна?
13. Как бы Вы структурировали или организовали работу Вашего отдела?
14. Что бы Вы хотели сообщить о себе?
15. Вы поддерживаете высокий уровень знаний в своей области? Каким образом?
16. Что Вы делаете в свободное от работы время?
17. Каковы Ваши сильные и слабые стороны?
18. Каковы Ваши цели, связанные с карьерой на следующие пять лет?
19. Каким Вы представляете себя через несколько лет и как этого хотите добиться?
20. Какие шаги Вы предпринимаете, чтобы достигнуть своих целей?
21. Как долго Вы собираетесь работать у нас?
22. Вы участвуете в общественной жизни?
23. Что Вы любите, а что ненавидите?
24. Насколько Вы агрессивны?
25. Насколько Вы настойчивы?
26. Что мотивирует Вас работать?
27. Вы предпочитаете работать один или в бригаде?
28. За что Вас критиковали в последние четыре года?
29. Соглашаетесь ли Вы с критикой или спорите и почему?
30. Что следует изменить в Вашей работе, чтобы она стала идеальной?
31. Какие должностные обязанности Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
32. Как бы Вы или Ваши подчиненные, или Ваш руководитель оценили Вас с помощью трех прилагательных?
33. Если бы Вам предоставили выбор: составлять планы или осуществлять их, что бы Вы предпочли?
34. Можете ли Вы соврать? Приведите три примера.
35. Можно ли заставить людей работать лучше?
36. Какого рода трудности Вы ждете на новой работе?
37. Что Вы боитесь обнаружить на новой работе? Приведите три примера.
38. Назовите три черты, которые Вы хотели бы в себе исправить.

Примечание – Источник [161]

Приложение М

Таблица М.1 - Описание процесса «Оценка персонала»

Процесс	Оценка персонала
Ответственный за процесс	Участники процесса
Начальник отдела кадров	Начальники отделов и подразделений, отдел персонала, представитель администрации
Предыдущий процесс	Последующий процесс
Работа на предприятии	План по работе с персоналом: 1. Планирование обучения 2. Планирование найма. 3. Изменение вознаграждения 4. Создание кадрового резерва 5. Увольнение.
Вход	Выход
Работающий персонал	Прошедший оценку персонал Результаты оценки персонала
Технология превращения входа процесса в выход	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка принципов и методики проведения оценки 2. Издание нормативных документов по подготовке и проведению оценки (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения оценки, план проведения оценки, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации) 3. Подготовка материалов оценки (бланки, формы, тесты, вопросы экзамена и т. д.). 4. Проведение инструктажа-обучения руководителей и сотрудников компании по проведению оценки 5. Проведение оценки: <ul style="list-style-type: none"> - подготовка руководителями оцениваемых отчетов и оценочных форм по деятельности их подчиненных; - подготовка оцениваемыми отчетов о своей деятельности и оценочных форм по самооценке; - заполнение оценочных форм коллегами оцениваемых; - заполнение оценочных форм подчиненными оцениваемого; - сдача (при необходимости) профессионального экзамена, теста; - проведение заседания аттестационной комиссии. 6. Подведение итогов оценки: <ul style="list-style-type: none"> - анализ кадровой информации - ввод и организация использования персональной информации - подготовка рекомендаций по работе с персоналом; - утверждение результатов оценки. 7. Организационные решения по итогам оценки. 8. Собеседование с работниками по результатам оценки. 	
Документация	
Регламентирующая документация	Записи (формы) при выполнении процесса
<ol style="list-style-type: none"> 1. Положение об оценке персонала 2. Приказ о проведении оценки персонала. 3. Список аттестационной комиссии. 4. Методика проведения оценки персонала 5. План проведения оценки персонала 6. Программа подготовки руководителей 7. Инструкция по хранению персональной информации. 8. Тесты 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценочные формы, отчеты по работе сотрудников за предыдущий период 2. Заполненные и обработанные тесты, ответы на вопросы профессионального экзамена. 3. Отчет о результатах проведения оценки персонала 4. Рекомендации, планы по работе с персоналом

Продолжение таблицы М.1

9. Вопросы профессионального экзамена 10. Материалы по оценке (бланки, формы и т. д.). Форма отчета по результатам проведения оценки персонала	
Критерии оценки процесса	
Степень формализованности процесса оценки.	Оценка по всем критериям, перечисленным ниже, отсутствие шаблонов
Обоснованность оценки фактами производственного поведения	Оценочные материалы должны содержать проценты выполнения плана, примеры поведения сотрудника, статистику брака по вине сотрудника и проч.
Субъективность при проведении оценки.	Использование различных методов оценки
Выполнение планов производства	Отсутствие невыполнения по причине человеческого фактора.
Повышение производительности	Больше, чем в прошлом периоде.
Показатель текучести	Меньше, чем в прошлом квартале.
Удовлетворенность персонала результатами оценки	Отсутствие увольнений по причине обиды и жалоб на неправильную оценку, отсутствие апелляций
Удовлетворенность руководства результатами оценки персонала	Благодарность от руководства

Примечание – Источник [162]

Приложение Н

Шкала Терстоуна – оценка отношения к организации

Профессия _____ Пол ____ Возраст _____

Инструкция

Уважаемый сотрудник! Вы получили список суждений, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. Перед вами таблица с цифрами, представляющая собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к нижеследующим суждениям и рассортировать все предъявленные суждения по градациям (проставить номера суждений в таблицу - в графу с соответствующим суждению баллом).

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение.

Полностью согласен с высказыванием	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Абсолютно не согласен с высказыванием
------------------------------------	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------------

Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

1. Интересы руководства банка и его сотрудников в большинстве случаев не совпадают.

2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.

3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.

4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.

5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.

6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.

7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.

8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе Банка.

9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.

10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.

11. Обязательства перед работниками банк должен выполнять, несмотря на финансовые затруднения.

12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.

13. Зарботная плата сотрудника банка должна зависеть от экономической ситуации в его семье.

14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.

15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.

16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.

17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения:

№ № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34.

Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил:

от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая,

от 18 до 54 баллов - лояльность оценивается как средняя,

от -18 до +18 - лояльность оценивается как низкая.

от -18 до -90 - сотрудник совершенно не лоялен к своей организации.

Примечание – Источник [163]

Приложение II

Анкета выяснения степени удовлетворенности сотрудника условиями труда Анкета

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (обведите кружком соответствующую цифру, используя шкалу). При оценке баллом ниже 4-х просим Вас обязательно написать комментарий:

- 5 – вполне удовлетворяет*
- 4 – скорее удовлетворяет, чем нет*
- 3 – не могу сказать, удовлетворяет или нет*
- 2 – скорее не удовлетворяет*
- 1 – совершенно не удовлетворяет*

1. Полезность, нужность Вашей работы Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
2. Сам процесс выполняемой работы Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
3. Перспективы профессионального и служебного роста Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
5. Важность и ответственность выполняемой работы Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.) Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
7. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
8. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
9. Размер оплаты Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
10. То, насколько эффективно организована работа в целом Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
11. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
12. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
13. Режим работы Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
14. Соответствие работы Вашим способностям Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
15. Работа как средство достижения успеха в жизни Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5
16. Рассматриваете ли вы в настоящее время предложения о новых местах работы: Комментарии, предложения:	1 2 3 4 5

Примечание – Источник [164]