

## АННОТАЦИЯ

диссертации на соискание ученой степени «доктор философии» (PhD) по специальности 6D050700 – Менеджмент  
Алимбаева Фархада Тургаевича

### **Тема: Методология выбора и реализации стратегии развития банков Республики Казахстан в условиях неопределенности**

В диссертационной работе исследуются современные подходы к разработке, выбору, реализации стратегии развития банков и выработке рекомендаций по совершенствованию стратегии в условиях неопределенности и риска.

**Актуальность темы диссертационного исследования.** В условиях глобализации, устранения препятствий на пути международного движения капитала, появления новых быстро действующих средств связи усиливается изменчивость внешних и внутренних условий работы банков. С другой стороны, усложнение и появление новых финансовых продуктов, рост нестабильности внешних условий деятельности приводит к росту рисков банковской деятельности, что увеличивает требования к качеству управления банками, особенно стратегического управления. Одна из причин появления проблемных кредитов кроится в низком уровне менеджмента. Уровень разработки и использования современных подходов стратегического управления, стратегического поведения банка пока еще находится на невысоком уровне. Только некоторые банки используют систематические инструменты. В этой связи, адекватный выбор стратегии, ее эффективная реализация, становятся составляющими качественного стратегического управления банками Казахстана.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Цель – разработать и обосновать методологию выбора и реализации адекватной стратегии развития банков второго уровня Казахстана в условиях неопределенности и риска, которая бы обеспечила устойчивую рентабельность при низких рисках.

#### **Задачи исследования:**

- 1) определить концептуальные подходы к формированию и развитию стратегии банка с учетом факторов неопределенности и кредитного риска;
- 2) осуществить оценку стратегического поведения казахстанских банков на республиканском, региональном уровнях управления и выявить стратегическое их поведение в целевых группах с применением SWOT – анализа;
- 3) оценить степень конкуренции казахстанских банков с помощью индекса Герфиндаля-Хиршмана;

4) с помощью корреляционно-регрессионного метода выявить влияние факторов рыночной среды на формирование существующих конкурентных преимуществ банков второго уровня в Республике Казахстан;

5) на основе метода многомерного кластерного анализа оценить стратегическое поведение отдельных кластеров казахстанских банков;

6) сопоставить конкурентные преимущества и стратегическое поведение в управлении кредитными рисками российского и казахстанского банка;

7) на базе разработанных моделей стратегического поведения банков рекомендовать типы стратегий для отдельных групп банков и банковской системы Казахстана.

**Объектом исследования в работе** служат коммерческие банки второго уровня Казахстана.

**Предмет исследования** – практика стратегического управления, стратегического поведения и стратегического менеджмента в банках второго уровня Казахстана.

**Методы исследования.** В процессе решения поставленных задач использовались методы познания: анализ и синтез, индукции и дедукции, структурный и системный подходы, SWOT-анализ, статистические методы исследования: группировка, корреляционно-регрессионный анализ, анализ рядов динамики, кластерный метод, графики, таблицы. Обработка и анализ статистических материалов осуществлялись с использованием программного обеспечения: пакет «Анализ данных» MSExcel, Eviews 4 и Statistica 6.0.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в том, что разработаны, предложены и апробированы, ранее не исследованные с новыми результатами в Казахстане, методические подходы, экономические модели, система критериев формирования, выбора и реализации долгосрочной стратегии банков, стратегического поведения и менеджмента в условиях неопределенности и риска.

В процессе исследования получены следующие научные результаты, определяющие новизну диссертации:

1. Усовершенствована теоретико-экономическая модель выбора и реализации стратегии в банках второго уровня Казахстана, на основе страновых особенностей внутренней и внешней среды, а также финансового состояния самих банков.

2. Дано эмпирическое обоснование наличия монополистической конкуренции на рынке банковских услуг в Казахстане на основе анализа основных показателей деятельности банков второго уровня в Казахстане за 2012-2015 годы.

3. Разработаны эконометрические модели, позволяющие ранжировать и количественно оценить степень влияния различных управляемых и неуправляемых факторов на кредитные риски, а также рентабельность активов банков второго уровня Республики Казахстан.

4. Рекомендована модель построения многомерной кластеризации, объясняющая особенности стратегического поведения банков второго уровня Республики Казахстан в 2009-2015 годах.

**На защиту выносятся следующие элементы научной новизны:**

1. Общая теоретико-экономическая модель, включающая систему внешних и внутренних факторов, влияющих на рентабельность банков и кредитные риски, методов, моделей и приемов диагностики формирования, выработки и реализации стратегии развития банков в условиях неопределенности и риска.

2. Методика оценки уровня конкуренции в банковском секторе Казахстана в динамике за 2012-2015 годы на основе использования и расчета индекса Герфиндаля-Хиршмана, которая эмпирически подтвердила наличие монополистического банковского рынка в Казахстане.

3. Методика системной оценки кредитных рисков банков второго уровня и ее апробация в Казахстане на основе построения корреляционно-регрессионных моделей (парных, множественных), способствующих выявлению управляемых и неуправляемых факторов рисков, а также установлению количественной взаимосвязи между ними. Знание таких факторов, а также ранжирование по уровню их значимости на кредитные риски банков, способствуют выбору и принятию банками более обоснованной стратегии развития в условиях глобальной неопределенности и рисков.

4. Методика построения эконометрической модели оценки ключевых факторов, влияющих на уровень рентабельности активов банков второго уровня Казахстана, а также установлению количественной взаимосвязи между ними, позволит банкам более осознанно управлять рентабельностью своих активов, выбирать и применять более обоснованные стратегии развития в условиях неопределенности и рисков.

5. Методика построения многомерной кластерной модели банков Казахстана с выделением 6 банковских кластеров по семи ключевым параметрам конкурентоспособности: рентабельность капитала, доля капитала в активах, депозиты/капитал, доля неработающих займов в кредитах, соотношение провизий по неработающим займам к кредитам, соотношение расходов к активам, доля активов каждого банка. При использовании в динамике она позволяет провести оценку и выделить наиболее целесообразные стратегии развития банков, которые обеспечивают их наиболее высокие финансово-экономические показатели в долгосрочном периоде.

**Теоретическая значимость результатов исследования** определяется тем, что в ходе авторского исследования получены выводы и предложения, которые могут улучшить имеющиеся теоретические и прикладные разработки в области стратегического управления банками. Они позволяют:

- уточнить и дополнить теоретико-методологические аспекты стратегического управления в банках,

- повысить обоснованность управленческих решений путем применения эконометрических моделей, позволяющих более полно и точно описать стратегическое поведение банков в современных условиях,
- выявить и систематизировать ключевые внешние и внутренние факторы, влияющие на принятие стратегических решений банками в современных условиях Казахстана;
- определить наиболее целесообразные стратегии развития банков в долгосрочной перспективе.

**Практическая значимость результатов** состоит в возможности использования методов, моделей, подходов и выводов работы:

- в рамках реализации Стратегии «Казахстан-2050» и Государственной программы по форсированному индустриально-инновационному развитию более качественно оценить и отобрать потенциальные банки второго уровня для кредитования проектов;
- в количественной оценке реализации Стратегического плана до 2020 года использовать рекомендованный подход к поиску основных стратегических факторов развития банков в посткризисный период;
- при разработке Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан в посткризисный период с целью определения перечня наиболее существенных стратегических рисков для банков, построения и выявления стратегического поведения групп банков, полученного на основе использования множественного корреляционно-регрессионного анализа и многомерного кластерного анализа в динамике;
- при подготовке теоретических курсов применять в учебном процессе по дисциплинам: «Теория риск-менеджмента», «Теория стратегического управления», «Стратегический менеджмент», «Инвестиционный менеджмент», «Финансовый менеджмент».

Представленный Департаментом финансовой стабильности и управления рисками Национального Банка РК акт о внедрении результатов исследования подтверждает значимость авторских научных результатов и возможного их использования при разработке программных документов долгосрочного развития банковского сектора.

**Результаты исследования.** По теме диссертации издано 12 статей, в том числе: 3 статьи в журналах, рекомендуемых МОН РК, 1 статья в журнале, индексируемом в Scopus, 8 статей – в материалах международных и республиканских научно-практических конференций.

Әлімбаев Фархад Торғайұлының  
6D050700 – Менеджмент мамандығы бойынша «философия докторы» (PhD)  
ғылыми дәрежесін алу үшін диссертация

## **АҢДАТПАСЫ**

### **Тақырыбы: Тұрлаусыздық жағдайында Қазақстан Республикасы банктерінің даму стратегиясын іске асыру мен таңдау методологиясы**

Диссертация жұмысында банктерді дамыту стратегиясын әзірлеуге, таңдау мен іске асыруға қазіргі әдістерді және тұрлаусыздық пен тәуекелдік жағдайында стратегияны жетілдіру бойынша ұсынымдарды жасап шығару зерттеледі.

**Диссертациялық зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Жаһандану, капиталдың халықаралық қозғалысы жолындағы кедергілерді жою, жаңа жылдам жұмыс істейтін байланыс құралдарының пайда болуы жағдайында банктер жұмысының сыртқы және ішкі жағдайларының өзгергіштігі күшейеді. Екінші жағынан, жаңа қаржылық өнімдердің күрделенуі мен пайда болуы, қызметтердің сыртқы жағдайлары тұрақсыздығының өсуі банк қызметтері тәуекелінің өсуіне алып келеді, бұл банктерді басқару сапасына, әсіресе стратегиялық басқару сапасына қойылатын талаптарды ұлғайтады. Проблемалық кредиттердің пайда болуының бірден-бір себебі менеджменттің төмен деңгейімен сипатталады. Стратегиялық басқарудың қазіргі әдістерін әзірлеу мен пайдалану деңгейі, банктің стратегиялық тәртібі әлі де жоғары деңгейде емес. Тек кейбір банктер ғана жүйелік құралдарды пайдаланады. Осыған байланысты стратегияны сәйкес таңдау, оны тиімді іске асыру Қазақстан банктерін сапалы стратегиялық басқаруды құраушылар болмақ.

**Диссертациялық зерттеудің мақсаты мен міндеті.** Мақсаты – тұрлаусыздық пен төмен тәуекелдік кезінде тұрақты пайдалылықты қамтамасыз ететіндей тәуекелдік жағдайында Қазақстанның екінші деңгейлі банктерін дамытудың тиісті стратегиясын таңдау мен іске асыру методологиясын әзірлеу мен негіздеу.

#### **Зерттеу міндеттері:**

1) тұрлаусыздық пен кредиттік тәуекелдік факторларын ескере отырып, банк стратегиясын қалыптастыру мен дамытуға тұжырымдамалық әдістерді анықтау;

2) басқарудың республикалық, өңірлік деңгейінде қазақстандық банктердің стратегиялық тәртібін бағалауды жүзеге асыру және SWOT – талдауды қолдану арқылы нысаналы топтардағы олардың стратегиялық ережесін анықтау;

3) Герфиндаль-Хиршман индексінің көмегімен қазақстандық банктердің бәсекелестік деңгейін бағалау;

4) корреляциялық-кемімелдік талдау әдісінің көмегімен Қазақстан Республикасындағы екінші деңгейлі банктердің бұрынғы бәсекелестік

артықшылықтарын қалыптастыруға нарықтық орта факторының әсерін анықтау;

5) көп өлшемді кластерлік талдау әдісі негізінде қазақстандық банктердің жекелеген кластерлерінің стратегиялық тәртібін бағалау;

6) ресейлік және қазақстандық банктердің кредиттік тәуекелдіктерін басқаруда бәсекелестік артықшылықтар мен стратегиялық тәртіпті салыстыру;

7) банктердің стратегиялық тәртібінің әзірленген моделінің негізінде банктердің жекелеген топтары және Қазақстанның банктік жүйесі үшін стратегия типтерін ұсыну.

**Жұмыстағы зерттеу объектісіне** Қазақстанның екінші деңгейлі коммерциялық банктері қызмет етеді.

**Зерттеу мәні** – Қазақстанның екінші деңгейлі банктеріндегі стратегиялық басқару, стратегиялық тәртіп пен стратегиялық менеджмент практикасы.

**Зерттеу әдістері.** Қойылған міндеттерді шешу процесіне талдау мен жинақтау, индукция мен дедукция, құрылымдық және жүйелік әдістер, SWOT-талдау, зерттеудің статистикалық әдістері: топтау, корреляциялық-кемімелдік талдау, динамикалық қатарды талдау, кластерлік әдіс, графикалар, кестелер сияқты таным әдістері пайдаланылды. Статистикалық материалдарды өңдеу мен талдау MS Excel, Eviews 4 және Statistica 6.0 «Мәліметтер базасы» пакеті бағдарламалық қамтамасыз етуді пайдалану арқылы жүзеге асырылды.

**Зерттеу нәтижесінің ғылыми жаңалығы** Қазақстанда бұрын зерттелмеген жаңа нәтижелердің әзірленуінен, ұсынылуынан және анықтаудан, әдістемелік тәсілдемеден, экономикалық модельден, банктердің ұзақ мерзімді стратегиясын қалыптастырудан, таңдау мен іске асырудан, тұрлаусыздық пен тәуекелдік жағдайындағы стратегиялық тәртіп пен менеджменттен тұрады.

Зерттеу барысында диссертацияның жаңалығын анықтайтын мынадай ғылыми нәтижелер алынды:

1. Елдің ішкі және сыртқы ортасы ерекшеліктерінің, сондай-ақ банктердің өзінің қаржылық жағдайының негізінде Қазақстанның екінші деңгейлі банктеріндегі стратегияны таңдау мен іске асырудың теориялық-экономикалық моделі жетілдірілді.

2. 2012-2015 жылдарда Қазақстандағы екінші деңгейлі банктер қызметтерінің негізгі көрсеткіштерін талдау негізінде Қазақстандағы банктік қызметтер нарығында монополистік бәсекелестіктің бар екендігіне эмпирикалық негіздеме берілді.

3. Әртүрлі басқарылатын және басқарылмайтын факторлардың кредиттік тәуекелдіктерге, сондай-ақ Қазақстан Республикасының екінші деңгейлі банктері активінің пайдалылығына ықпалын саралау мен сандық бағалауға мүмкіндік беретін эконометрикалық модель әзірленді.

4. 2009-2015 жылдарда Қазақстан Республикасының екінші деңгейлі банктерінің стратегиялық тәртібінің ерекшеліктерін түсіндіретін көп өлшемді кластер құрудың моделі ұсынылды.

## **Қорғауға ғылыми жаңалықтың төмендегідей элементтері шығарылады:**

1. Банктердің пайдалылығы мен кредиттік тәуекелдігіне, тұрлаусыздық пен тәуекелдік жағдайында банктердің даму стратегиясын қалыптастыру диагностикасының моделі мен әдісіне, шығару мен іске асыруға әсер ететін сыртқы және ішкі факторлар жүйесін қамтитын жалпы теориялық-экономикалық модель.

2. Қазақстанда монополистік банктік нарықтың бар екендігін эмпирикалық айғақтаған Герфиндаль-Хиршман индексі пайдалану мен есептеу негізінде 2012-2015 жылдар динамикасында Қазақстанның банктік секторындағы бәсекелестік деңгейін бағалау әдістемесі.

3. Басқарылатын және басқарылмайтын тәуекелдіктер факторын анықтауға, сондай-ақ олардың арасында сандық өзара байланысты орнатуға ықпал ететін корреляциялық-кемімелдік модельді (жұптық, көптік) құру негізінде Қазақстандағы екінші деңгейлі банктердің кредиттік тәуекелдігін жүйелік бағалау және оларды анықтау әдістемесі. Осындай факторларды білу, сондай-ақ олардың мәнінің деңгейі бойынша банктердің кредиттік тәуекелдігіне саралау банктердің ғаламдық тұрлаусыздық пен тәуекелдік жағдайында дамудың барынша негізді стратегиясын таңдауы мен қабылдауына ықпал етеді.

4. Қазақстанның екінші деңгейлі банктері активтері пайдалылығының деңгейіне, сондай-ақ олардың арасында сандық өзара байланысты орнатуға әсер ететін негізгі факторларды бағалаудың эконометрикалық моделін құру әдістемесі банктерге өзінің активтерінің пайдалылығын барынша жете басқаруға, таңдауға және тұрлаусыздық пен тәуекелдік жағдайында дамудың аса негізді стратегиясын қолдануға мүмкіндік береді.

5. Бәсекеге қабілеттіліктің жеті негізгі параметрі бойынша 6 банктік кластерге бөлу арқылы Қазақстан банктерінің көп өлшемді кластерінің моделін құру әдістемесі: капиталдың пайдалылығы, активтердегі капиталдың үлесі, депозиттер/капитал, жұмыс істемейтін заемдардың кредиттегі үлесі, жұмыс істемейтін заемдар бойынша провизиялардың кредитке қатынасы, шығындардың активтерге қатынасы, әрбір банк активінің үлесі. Динамикада пайдалану кезінде олар бағалау жүргізуге және банктерді дамытудың барынша лайықты стратегиясын бөліп көрсетуге мүмкіндік береді, ол ұзақ мерзімді кезеңде өте жоғары қаржылық-экономикалық көрсеткіштерді қамтамасыз етеді.

**Зерттеу нәтижесінің теориялық мәні** авторлық зерттеу барысында банктерді стратегиялық басқару саласында бар теориялық және қолданбалы әзірлемелерді жақсартуы ықтимал қорытындылар мен ұсыныстар алынатындығымен анықталады. Олар мыналарға мүмкіндік береді:

- банктердегі стратегиялық басқарудың теориялық-методологиялық аспектілерін нақтылау мен толықтыруға,

- заманауи жағдайда банктердің стратегиялық тәртібін барынша толық және дәл сипаттауға мүмкіндік беретін эконометрикалық модельді қолдану арқылы басқарушылық шешімнің негізділігін арттыруға,

- заманауи жағдайда Қазақстан банктерінің стратегиялық шешім қабылдауына әсер ететін негізгі сыртқы және ішкі факторларды анықтауға және жүйелеуге,

- ұзақ мерзімді келешекте банктер дамуының барынша лайықты стратегиясын анықтауға мүмкіндік береді.

**Нәтижелердің іс жүзіндегі маңызы** жұмыс әдістерін, модельдерін, тәсілдемесі мен қорытындыларын пайдалану мүмкіндігінен тұрады:

- «Қазақстан-2050» Стратегиясын және Үдемелі индустриалды-инновациялық дамудың мемлекеттік бағдарламасын іске асыру шегінде жобаларды несиелендіру үшін әлеуетті екінші деңгейлі банктерді барынша сапалы бағалау мен таңдағанда;
- Стратегиялық жоспарды 2020 жылға дейін іске асыруды сандық бағалауда постдағдарыс кезеңінде банктер дамуының негізгі стратегиялық факторларын іздеуге ұсынылған әдістерді пайдаланғанда;
- Банктер үшін барынша маңызды стратегиялық тәуекелдіктер тізбесін анықтау, көптеген корреляциялық-кемімелдік талдау мен динамикадағы көп өлшемді кластерлік талдауды пайдалану негізінде алынған банктер тобының стратегиялық тәртібін құру мен анықтау мақсатында постдағдарыстық кезеңде Қазақстан Республикасының қаржылық секторын дамыту тұжырымдамасын әзірлеу кезінде;
- теориялық курстарды дайындаған кезде оқу процесінде «Менеджмент-тәуекелі теориясы», «Стратегиялық басқару теориясы», «Стратегиялық менеджмент», «Инвестициялық менеджмент», «Қаржылық менеджмент» пәндерін қолдану.

Қазақстан Республикасының Ұлттық Банкі Қаржылық тұрақтылық пен тәуекелдіктерді басқару департаменті ұсынған зерттеу нәтижелерін енгізу туралы акті авторлық ғылыми нәтижелердің маңыздылығы мен оларды банктік сектордың ұзақ мерзімді дамуының бағдарламалық құжаттарын әзірлеген кезде пайдалану ықтималдығын айғақтайды.

**Зерттеу нәтижелері.** Диссертация тақырыбы бойынша 12 мақала шықты, оның ішінде: ҚР ҒБМ ұсынған журналдарда 3 мақала, Scopus-те индекстелген журналда 1 мақала, халықаралық және республикалық ғылыми-практикалық конференциялар материалдарында – 8 мақала.



## ANNOTATION

Dissertation for a degree of "the doctor of philosophy" (PhD) in the specialty  
6D050700 – Management  
Alimbayev Farkhad Turgayevich

**Subject: Methodology of a choice and strategy implementation of development of banks of the Republic of Kazakhstan in the conditions of uncertainty**

In dissertation work modern approaches to development, a choice, strategy implementation of development of banks and development of recommendations about enhancement of strategy in the conditions of uncertainty and risk are researched.

**Relevance of a subject of dissertation research.** In the conditions of globalization, removal of obstacles on the way of international movement of the equity, emergence of the new quickly operating means of communication variability of external and internal operating conditions of banks amplifies. On the other hand, complication and emergence of new financial products, growth of instability of external conditions of activities leads to growth of risks of banking activity that increases quality requirements of bank management, especially strategic management. One of the reasons of emergence of the problem credits is the low level of management. Level of development and use of modern approaches of strategic management, strategic behavior of bank for the present is at the low level. Only some banks use systematic tools. In this regard, the adequate choice of strategy, its effective implementation, become components of high-quality strategic management by banks of Kazakhstan

**Purpose and tasks of dissertation research.** **The purpose** – to develop and prove methodology of a choice and implementation of adequate strategy of development of banks of the second level of Kazakhstan in the conditions of uncertainty and risk which would provide steady profitability in case of low risks

**Tasks of research:**

1) to determine conceptual approaches to forming and development of strategy of bank taking into account factors of uncertainty and credit risk;

2) to perform an assessment of strategic behavior of the Kazakhstan banks at the republican, regional levels of management and to reveal their strategic behavior in target groups using SWOT analysis;

3) to estimate extent of the competition of the Kazakhstan banks by means of Herfindahl-Hirschman index;

4) by means of a correlation and regression method to reveal influence of factors of the market environment on forming of the existing competitive advantages of banks of the second level in the Republic of Kazakhstan;

5) on the basis of a method of the multidimensional cluster analysis to estimate strategic behavior of separate clusters of the Kazakhstan banks

6) to compare competitive advantages and strategic behavior in credit risk management of the Russian and Kazakhstan banks

7) based on developed models of banks strategic behavior to recommend types of strategy for separate bank groups and a bank system of Kazakhstan

**As object of research in the work** are served commercial banks of the second level of Kazakhstan

**Object of research** – practice of strategic management, strategic behavior and strategic management in Kazakhstan banks of second level.

**Research method** In the process of objectives tasks solution following knowledge methods were used: analysis and synthesis, induction and deduction, structural and system approaches, SWOT analysis, statistical methods of research: group, correlation and regression analysis, analysis of ranks of dynamics, cluster method, schedules, and tables. Handling and the analysis of statistical materials were performed with using of the software: packet "Data analysis" MS Excel, Eviews 4 and Statistica 6.0.

**Scientific novelty of research results** consists that are developed, offered and approved, earlier not researched with new results in Kazakhstan, methodical approaches, economic models, system of criteria of forming, a choice and implementation of long-term strategy of banks, strategic behavior and management in the conditions of uncertainty and risk

In the process of research the following scientific results determining novelty of the thesis are received:

1) The theoretical-economic model of a choice and strategy implementation in banks of the second level of Kazakhstan, on the basis of country features internal and environment, and also a financial condition of banks is enhanced

2) Empirical reasons for availability of monopolistic competition in the market of banking services in Kazakhstan on the basis of the analysis of the main indicators of activities of banks of the second level in Kazakhstan for 2012-2015 years are this.

3) The econometric models allowing to range are developed and quantitatively to estimate extent of influence of various managed and uncontrollable factors on credit risks, and also return on assets of banks of the second level of the Republic of Kazakhstan

4) The model of creation of multidimensional clusterization explaining features of strategic behavior of banks of the second level of the Republic of Kazakhstan in 2009-2015 years is recommended.

**The following elements of scientific novelty are submitted for protection:**

1. The general economic-theoretical model including system of the external and internal factors influencing profitability of banks and credit risks, methods, models and acceptances of diagnostics of forming, development and strategy implementation of development of banks in the conditions of uncertainty and risk

2. A competition level assessment technique in the banking sector of Kazakhstan in dynamics for 2012-2015 years on the basis of using and calculation of an Herfindahl-Hirschman index who empirically confirmed availability of the monopolistic banking market in Kazakhstan

3. Methods of systemic credit risk assessment of banks of the second tier and its testing in Kazakhstan on the basis of the construction of correlation and regression models (double, multiple), facilitating the identification of controlled and uncontrolled risk factors, as well as the establishment of quantitative relationship between them. Knowledge of these factors, as well as the rankings in terms of their importance to the Banks credit risk, contribute to the choice and adoption of more reasonable development strategy in the context of global uncertainties and risks.

4. The method of constructing an econometric model of evaluation of key factors influencing the level of profitability of assets of second tier banks of Kazakhstan, as well as the establishment of quantitative relationship between them. It will allow banks to more consciously manage the profitability of its assets, select and apply a more informed development strategy under uncertainty and risk.

5. The method of constructing a multi-dimensional cluster model of banks in Kazakhstan with the release of 6 banks clusters with seven key parameters of competitiveness: profitability of capital, the part of capital in assets, deposits / capital, the proportion of non-performing loans in credit, the ratio of provisions for non-performing loans to credit, the ratio of costs to assets, the part of assets of each bank. When used in dynamics it allows evaluating and selecting of the most appropriate strategy of banks development, which provide them with the highest financial and economic performance in the long run.

**The theoretical significance** of the research results is determined by the fact that during the author's research conclusions and suggestions, which can improve existing theoretical and practical elaboration in the field of strategic management of banks, are obtained. They allow to:

- clarify and complement the theoretical and methodological aspects of strategic management in banks,
- improve the validity of management decisions by applying econometric models, which allows to describe of the strategic behavior of banks in modern conditions more fully and accurately
- Identify and systematize the key internal and external factors affecting on the strategic decisions, made by banks in modern conditions of Kazakhstan;
- identify the most appropriate development strategy for banks in the long run.

**The practical significance** of the results is the possibility of using the methods, models, approaches and conclusions of the work:

- within the realization of the Strategy "Kazakhstan-2050" and the State program for accelerated industrial-innovative development assess and select potential second-tier banks for lending to projects more qualitative;
- in implementing of the recommended approach to search for the key strategic factors for the development of banks in post-crisis period in quantity assess of the implementation of the Strategic Plan until 2020;
- with the developing of the Concept of development of the financial sector of the Republic of Kazakhstan in the post-crisis period in order to determine the list of the most significant strategic risks for the banks; construction and identification of the strategic behavior of groups of banks. Concept is obtained through the use of multiple correlation and regression analysis and multi-dimensional cluster analysis in the dynamics;
- with the preparation of theoretical courses used in the learning process in the disciplines: "Theory of Risk Management", "Theory of Strategic Management", "Strategic Management", "Investment Management", "Financial Management".

Presented by the Department of Financial Stability and Risk Management of National Bank, act about the implementation of the research results confirms the importance of the author's scientific results and their possible use in the development of program documents for the long-term development of the banking sector.

**Research results.** On the topic of the dissertation 12 articles are published, including 3 articles in journals recommended by the MESoRK, 1 article in the journal which is indexed in Scopus, 8 articles - in the materials of international and republican scientific-practice