

Казахстанско-Британский технический университет

УДК336.719

На правах рукописи

**АЛИМБАЕВ ФАРХАД ТУРГАЕВИЧ**

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

6D050700 – Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени  
доктора философии (PhD)

Научные консультанты  
Нурсеит НурланАйткалиевич  
д.э.н, профессор  
Кен ЧермэнАгентство ЕС,  
доктор PhD, профессор

Республика Казахстан  
Алматы, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....</b>	<b>3</b>
<b>ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>6</b>
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ РИСКОВ.....</b>	<b>13</b>
1.1 Концептуальная база стратегии и конкурентного преимущества банков в условиях неопределенности и риска.....	13
1.2 Неопределенность и кредитные риски как факторы формирования и выбора стратегии развития коммерческих банков.....	26
1.3 Методологические основы выбора и реализации стратегии развития коммерческих банков в условиях неопределенности и риска.....	36
<b>2 ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ ТЕКУЩЕЙ СТРАТЕГИИ В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ КАЗАХСТАНА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....</b>	<b>53</b>
2.1 Особенности стратегического поведения коммерческих банков на республиканском и региональном уровнях управления.....	53
2.2 Оценка адекватности стратегии развития коммерческих банков: угрозы и возможности.....	60
2.3 Влияние выбора стратегии на конкуренцию и стратегическое поведение в целевых группах банков.....	79
<b>3 ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВ ВТОРОГО УРОВНЯ В КАЗАХСТАНЕ.....</b>	<b>92</b>
3.1 Использование корреляционно-регрессионного метода для оценки факторов, влияющих на формирование конкурентных преимуществ коммерческих банков.....	92
3.2 Оценка стратегического позиционирования банков второго уровня Республики Казахстан с применением многомерного кластерного моделирования.....	105
3.3 Международный опыт выбора стратегии банками.....	117
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>127</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>139</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>147</b>

## НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей диссертации использованы ссылки на следующие стандарты: Казахстанский путь – 2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее. Послание Президента Республики Казахстан Н.А.Назарбаева народу Казахстана (17 января 2014 года). – Алматы, 2014. – 31с.

Концепция развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030: постановление Правительства Республики Казахстан от 29 августа 2014 года № 954.

Об утверждении Концепции развития мониторинга предприятий реального сектора экономики на 2013-2017 годы. Постановление Совета директоров Национального банка Республики Казахстан № 130 от 24 апреля 2013 года. – Алматы: Республиканское государственное учреждение НБ РК, 2014. – 12с.

Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан от 23 апреля 2014 года № 68 «Об утверждении Правил применения мер раннего реагирования и методики определения факторов, влияющих на ухудшение финансового положения банка второго уровня».

Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан от 26 февраля 2014 года № 29. Об утверждении Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня.

Принципы управления кредитным риском, (Principles for the Management of Credit Risk), Базельский комитет по банковскому надзору, Базель, сентябрь 2000 – 372с.

Инструкция о требованиях к наличию систем управления рисками и внутреннего контроля в банках второго уровня, утвержденная Постановлением Правления Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций от 30 сентября 2005 года № 359.

Показатели финансовой устойчивости. Руководство по составлению – Вашингтон, округ Колумбия, США: Международный Валютный Фонд, 2007 год.

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В настоящей диссертации применяют следующие термины с соответствующими определениями

**Кредитный риск** - риск возникновения расходов (убытков) вследствие нарушения клиентом первоначальных условий договора (контракта) по исполнению им взятых на себя денежных обязательств при проведении банковских заемных, лизинговых, факторинговых, форфейтинговых операций, операций по выдаче банковских гарантий и других операций.

**Неработающие или необслуживаемые займы (кредиты)** – согласно пункту 4.84 Руководства МВФ по составлению ПФУ рекомендуется классифицировать займы (кредиты) как неработающие или необслуживаемые, если: 1) выплаты основной суммы и процентов по ним просрочены на три месяца (90 дней) или более; 2) или выплаты процентов, равные процентам за три месяца (90 дней) или более, были капитализированы (реинвестированы в основную сумму), рефинансированы или пролонгированы (то есть платеж был отсрочен по договоренности). Критерий 90 дней соответствует временному периоду, который чаще всего используется странами для определения того, является ли кредит необслуживаемым.

**Стратегический риск** - риск возникновения потерь, неполучения запланированных доходов в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития банка (стратегическое управление) и выражающихся в неучете или недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности банка, неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых банк может достичь преимущества перед конкурентами, отсутствии или обеспечении в неполном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, людских) и организационных мер (управленческих решений), которые должны обеспечить достижение целей деятельности банка.

X – факторные величины;

У – результативная величина.

\$ - доллар США

АО – Акционерное общество

АРКС – Агентство Республики Казахстан по статистике

АФН – Агентство Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций

БВУ – Банки второго уровня

ВВП – Валовой внутренний продукт

ВТО- Всемирная торговая организация

г. – год

г. – город

ГПФИИР РК – Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан

ДБ – Дочерний Банк

ДХ – домашние хозяйства

ЕС - Европейский Союз

ЕАЭС или ЕЭС - Евразийский экономический союз

ЕНПФ – Единый накопительный пенсионный фонд

ЕЭП - Единое экономическое пространство

ИВ – иностранная валюта

ИПЦ - индекс потребительских цен

КИУФП – косвенно-измеряемые услуги финансового посредничества банков

КФН НБРК – Комитет по контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций Национального Банка Республики Казахстан

МВФ – Международный Валютный Фонд

МБК – межбанковский кредит

млн. – миллион

млрд. – миллиард

МСФО - международные стандарты финансовой отчетности

НВ – национальная валюта

НБРК – Национальный Банк Республики Казахстан

НБЮЛ – небанковские юридические лица

ОГУ – органы государственного управления;

ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития

ПФУ – Показатели финансовой устойчивости

СКВ – свободно конвертируемая валюта

СРП – среднереспубликанский показатель

ССП – сбалансированная система показателей

тг. – тенге

ТС - Таможенный союз

тыс. – тысяча

РК – Республика Казахстан

ROA (Return on Assets) – Рентабельность активов

ROE (Return on Equity) – Рентабельность капитала

ФЛ – физические лица

ЦБ – Центральный банк

## ВВЕДЕНИЕ

**Общая характеристика работы.** Диссертационная работа посвящена исследованию современных подходов к разработке, выбору, реализации стратегии развития банков и выработке рекомендаций по совершенствованию стратегии в условиях неопределенности и рисков.

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Мировой экономический кризис 2008-2009 годов и его крайне негативное влияние на банковский сектор Казахстана показали, что выбор правильной стратегии является первоочередным условием для успешного функционирования банков в условиях высокой внешней неопределенности и рисков.

Постоянно меняющиеся факторы внешней среды в современное время, их неопределенность и внутренние условия работы банков увеличивают вероятность периодического возникновения различного рода банковских рисков. В условиях жесткой конкурентной борьбы банки обязаны быстро принимать управленческие решения с учетом кредитного риска и концентрировать внимание на грамотной выработке долгосрочной стратегии. Перспективы дальнейшего экономического сотрудничества в рамках Таможенного союза, а также вступление Казахстана в ВТО также делают актуальным изучение возможностей использования конкурентных преимуществ казахстанскими банками за счет выбора верной стратегии развития.

В посткризисный период из-за сужения доступа к зарубежным источникам финансирования заметно ухудшилось качество кредитного портфеля казахстанских банков. Доля неработающих займов в общих кредитах выросла в 2,9 раза: с 7,1% до 20,4% за 2008-2014 годы. Негативность особенно наглядна, если сравнить этот показатель с другими странами мира. За указанный период времени степень кредитного риска, наоборот, снизилась незначительно: в Японии с 2,4% до 1,6%; в США - с 3% до 2,3%; в Китае с 2,4% до 1,1%.

Высокие неработающие займы, по-прежнему, остаются главной проблемной стороной преобладающего числа банков второго уровня Казахстана. Так, кредиты с просрочкой платежей свыше 90 дней, наблюдались в 31 банке из 38 по состоянию на 1.01.2014г. и в 31 банках из 35 - на 1.10.2015г. Огромные невозвратные кредиты не только тормозят экономический рост, но и ставят казахстанские банки под угрозу банкротства. Причины сохранения проблемных кредитов кроются в низком уровне менеджмента, не видящего перспектив развития своего банка. Не во всех банках разрабатываются долгосрочные стратегии, адаптированные к неожиданным изменениям и учитывающие возможные угрозы возникновения кредитных рисков. Отсутствие адаптации и гибкости противоречит главным стратегическим и финансовым целям банков: укреплению конкурентных позиций банков на рынке в долгосрочной перспективе, повышению кредитоспособности, максимизации прибыли и дохода акционеров, росту рыночной стоимости. Банки в недостаточной мере уделяют внимания новым технологиям

управления, четкой ориентации на потребителя, разработке и реализации креативных стратегий.

В отечественных исследованиях и банковской практике отсутствует опыт успешного выбора, разработки и реализации банковской стратегии, эффективного применения стратегического управления, адаптации современных концепций стратегии, стратегического менеджмента к применению на практике в коммерческих банках.

Стратегические методы управления, стратегический анализ, новые модели ведения бизнеса, аналитические инструменты для эффективной разработки и исполнения стратегий применяются в банках Казахстана редко, несмотря на то, что они в каждодневной работе сталкиваются с непредвиденными и неблагоприятными обстоятельствами, неопределенностью и неуверенностью в будущем.

В этой связи, разработка научно-обоснованной стратегии и ее умелая реализация, становятся составляющими качественного стратегического управления и качественного менеджмента банков Казахстана.

**Степень научной разработанности проблемы** - основой исследования послужили труды зарубежных ученых и экономистов по общим проблемам стратегического управления, стратегического менеджмента и конкурентной среды: Ансоффа И., Друкера П.Ф., Зайцева Л.Г. и Соколова М.И., Минцберга Г., Альстрэнд Б. и Лэмпела Дж., Кэмпбела Д., Стоунхауса Дж. и Хьюстона Б., Портера М., Томпсона Артур А., Стрикленда А. Дж., Лисичкина В.А., Корягина Н.Д., Конотопова М.Н. и Иванова А.А., Фатхудинова Р.А., Чандлера У.А. и других.

Вопросам стратегического управления, стратегического менеджмента в банках, классификации банковских стратегий посвятили свои работы Роуз С.Питер, Демчук И.Н., Славянский А.В., Драгомирецкая О.В., Челекбай А.Д. и другие, а стратегическому менеджменту: Роуз С.Питер, Портер М.Е., Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж., уделяют значительную роль стратегическому анализу. Среди российских ученых стратегический анализ в банках дан в работах Аникина И.Д., Толстель М.С. и Бондаренко А.С., Буланова Ю.Н., Молчановой Е.С. и других.

Преобладающая часть зарубежных публикаций посвящена проблемам стратегии, стратегического поведения, стратегического анализа для производственных организаций и предприятий. Стратегический анализ не подкрепляется достаточной информацией, многомерные методы количественной оценки факторов проводятся редко. Мало внимания уделяется влиянию внешней деловой окружающей среды и методов ее оценки, без чего невозможны выбор эффективной стратегии развития и формирование жизнеспособного и реализуемого стратегического плана.

В Казахстане теорию и практику менеджмента в академических работах рассматривают ученые - Ахметов К.Г., Бердалиев К.Б., Байжомартов У.С., Жунусов Б.А., Кубаев К.Е., Сагиндинов Е.Н., Золученова О.М.; производственный менеджмент – Абдрешев А.А.; финансовый менеджмент –

Нурсеитов А.А.; риск-менеджмент – Челекбай А.Д.; интегрированный риск-менеджмент в банках, стратегическое управление на основе внедрения сбалансированных систем показателей в банках– Лисак Б.И.; стратегический менеджмент - Умирзаков С.Ы., Ильяс А. Модели множественного корреляционно-регрессионного анализа и усовершенствованной многомерной динамической кластеризации в банках Казахстана использовал Нурсеит Н.А. Тем не менее, несмотря на обилие литературы, в отечественных источниках еще не появилось научных трудов, в которых комплексно рассматривались бы все аспекты формирования банковской стратегии, стратегического поведения банков, построения систем стратегического управления и проведения стратегического анализа банка.

Недостаточная степень теоретической и методической разработанности вопросов, связанных с выработкой стратегии банков, осмысления лучшей практики определяют актуальность изучения проблемы совершенствования методов стратегического управления в банках с учетом влияния внешних и внутренних кредитных рисков.

Рабочие гипотезы диссертационного исследования заключаются в обосновании инструментов выбора и реализации стратегии банков второго уровня Казахстана на основе анализа практики их работы, выявления тенденций и закономерностей, возможностей, преимуществ и недостатков.

Просроченные кредиты создают риски для экономики, усложняют механизм кредитования для банков, клиентов и инвесторов. Неработающие займы требуют формирования провизий, что ведет к увеличению расходов, соответственно к снижению доходов, не связанных с главной «посреднической» деятельностью – кредитованием. Высокий уровень неработающих займов проявляется в виде наращивания кредитного портфеля, низкой доходности и невысоких показателей рентабельности, что в совокупности сдерживает дальнейшее развитие банка. Отсюда можно вывести следующую гипотезу:

Гипотеза 1: Кредитный риск существенно влияет на выбор и реализацию стратегии развития банка

Концепция конкурентной стратегии утверждает, что укрепление рыночной позиции банка позволяет ему получать больше прибыли. Для оценки доли, занимаемой банком на рынке, традиционно используется доля его активов в общих активах банковского сектора страны. В то же время, такая предполагаемая зависимость между долей рынка и прибыльностью носит больше характер гипотезы, так как она еще не была эмпирически проверена на опыте работы как крупных, так и средних, малых банков второго уровня в Казахстане.

Следует отметить, что крупные или средние банки находятся изначально в лучшей позиции по сравнению с другими, но это не всегда означает, что они являются более прибыльными по сравнению с остальными банками. Более того, некоторые банки не стремятся увеличить свою долю на рынке кредитования, а



диверсифицируют и наращивают объемы услуг в те сегменты, где выше непроцентные доходы. Отсюда, необходимо проверить следующую гипотезу:

Гипотеза 2: Чем выше доля банка на рынке, тем больше прибыльность банковского бизнеса.

Конкурентная позиция банка в отрасли, предполагает максимальное увеличение потенциала, отличающее его от конкурентов. Утверждается, что чем конкурентнее позиции банка, тем выше рентабельность активов и капитала и, что эффект экономии масштаба положительно влияет на конкурентное преимущество банка. Данный эффект проявляется в относительно низких издержках и возможности гибкого регулирования маржинального дохода банка. Отсюда можно проверить следующую гипотезу:

Гипотеза 3: Снижение цен на банковские продукты приводит к росту доли банка на рынке.

Существенные конкурентные преимущества на рынке достигаются банками не только за счет сокращения текущих доходов или снижения цен, но также и путем увеличением затрат долговременного характера, за счет неценовых преимуществ. Отсюда требуется проверить следующую гипотезу.

Гипотеза 4: Рост затрат долговременного характера в активах банка приводит к росту доли банка на рынке.

### **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» MS Excel, Eviews 4 и Statistica 6.0.

**Информационной базой исследования** послужили официальные статистические данные Национального Банка и АФН (КФН) РК, Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан за 2003-2015гг. по месяцам, кварталам; результаты обследования БВУ РК «Состояние и прогноз параметров кредитного рынка» на 1 апреля 2014г. и 1 апреля 2015г., а также данные Всемирного Банка.

**Эмпирическую базу работы** составили результаты проведенного автором комплексного анализа и моделирования.

**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.** Всего опубликовано 17 статей. За период обучения в докторантуре PhD издано 12 статей общим объемом 5 п.л., в том числе: 3 статьи в журналах, рекомендуемых МОН РК, 1 статья в журнале, индексируемом в Scopus, Index Copernicus, Ebscohost, 8 статей – в материалах международных и республиканских научно-практических конференций. Основные положения и итоги исследования были апробированы и обсуждены на республиканских и международных научно-практических конференциях Болгарии (г.София, 2010г.), Чехии (г.Прага, 2013г.), Украины (г.Симферополь, 2013г.), России (г.Вологда, 2014г.), Казахстана (г.Алматы, 2014г.), Хорватии (г.Загреб, 2014г.), Польши (г.Варшава 2009г., 2013г., 2015г.), Англии (г.Шеффелд, 2015г.), Турции (г.Стамбул, 2015г.).

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений к трем главам. В работе приведены таблицы – 23, рисунки -13. Общий объем диссертации 146 страниц.

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ**

## **1.1 Концептуальная база стратегии и конкурентного преимущества банков в условиях неопределенности и риска**

Стремительно меняющаяся экономическая сфера связана с ситуациями неопределенности будущего. Неопределенность порождает риски, которым подвержено любое предпринимательство. Нарастают риски и в банковском секторе. Банки составляют одну из основ рыночной экономики. Они выполняют роль канала обеспечения инвестиций через посреднические услуги в кредите и в платежах. Посреднические услуги в кредите - это специальная перераспределительная функция банков между кредиторами и заемщиками. С одной стороны, банки привлекают, концентрируют временно свободные денежные средства кредиторов (физических, юридических лиц) на условиях возвратности, платности, срочности. А с другой стороны, банки по своей инициативе и за свой счет выдают привлеченные денежные капиталы при помощи кредита тем заемщикам, которые временно нуждаются в дополнительном капитале. Тем самым, они направляют деньги в различные отрасли экономики. Банки трансформируют принятые средства в финансовые активы таким образом, чтобы они приносили доходы с минимальными рисками потерь, как для банка, так и для его клиентов.

Банки выполняют и другие посреднические услуги в платежах. Они выступают в качестве кассиров по обслуживанию денежных расчетов, замещению наличных денег кредитными операциями. Благодаря посредническим услугам банков, почти каждая организация и семья пользуется многочисленными банковскими продуктами. Отношения банка с клиентами возникают в процессе покупки, продажи банковских продуктов.

Кредитные операции образуют основной источник вложений в активы и наиболее доходную статью банковского бизнеса. За счет этого источника создается значительная часть чистой прибыли. Прибыль отчисляется в резервные фонды и расходуется на выплату дивидендов акционерам банка. Собственные и заемные средства банка формируются за счет клиентских денег на расчетных, текущих, срочных и других счетах; межбанковского кредита; средств, мобилизованных банком во временное пользование путем выпуска ценных долговых бумаг и т.д. Если ухудшается финансовое состояние заемщика и способность своевременно погасить заемные средства банка, то нарушается «посредническая» деятельность. Негативность данного явления проявляется в том, что снижается активность предоставления новых ссуд, уменьшаются процентные доходы. Поэтому кредитный риск является главным объектом внимания банков. Острота к исследованию стратегического управления кредитными рисками обостряется и в связи с тем, что изменяется профиль кредитных рисков, появляются новые риски. Происходит интернационализация и глобализация банковского бизнеса, создаются новые

производные финансовые инструменты, широко распространяется секьюритизация, факторинг и др. Растет международная конкуренция за новые научные знания, за долю в отрасли и на мировых рынках.

Глобальный финансовый кризис 2007-2009гг. подтвердил, что стратегическое планирование в банках также переживает кризисные явления в Казахстане. Рост уровней кредитных рисков, снижение собственного капитала, потеря доходов и другие негативные результаты привели к снижению финансовой устойчивости банков в Казахстане. Образовался разрыв между теорией стратегии и реальностью. Ускорение перемен в глобальной внешней среде, усложнение природы, профиля рисков побуждают изучить стратегию банков по-новому, возродить концепцию стратегии, уточнить смысл понятий: стратегия банков, стратегическое поведение, стратегический риск.

Со стратегией банка связана бизнес-модель. В этом взаимодействии понятие «бизнес-модель» уже, чем понятие «стратегия бизнеса». Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. совершенно справедливо объясняют различия между ними так: «Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании..., а бизнес-модель на основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании» [1, с. 32]. Они подчеркивают: «Если нет стратегии, менеджмент не может сформулировать бизнес-модель, которая обеспечит прибыль» [1, с. 32-33].

В зарубежной и отечественной науке развиваются исследования по стратегии и в большей мере применительно к производственным организациям. Минцберг Г. Б. в соавторстве с Куинн Дж. и Гошал С., разъясняют две главные причины необходимости создания стратегии для каждой организации:

- во-первых, «тогда, когда вы имеете дело с умным оппонентом»;
- во-вторых, «когда речь идет об исключительно важных решениях, принимаемых на самой верхушке организационной иерархии...» [2, с. 23].

Научные исследования стратегий фирм начались с 1960-х годов после публикации трех фундаментальных работ основоположниками теории стратегического управления, стратегического менеджмента: Чандлера А.Д. «Стратегия и структура» [3], Эндрюса К. (под редакцией) «Политика бизнеса» [4] и Ансоффа И. «Корпоративная стратегия: аналитический подход к политике роста и экспансии бизнеса» [5].

Школы стратегий, составляющие одновременно концепции стратегического управления, достаточно емко изложены у западных ученых Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. [6]. Каждая научная школа из десяти имеет своих основоположников, свои определения стратегии, отличительные особенности построения стратегического менеджмента, форму организации, среду обитания, ключевые факторы успеха и компетенции, устанавливает свой порядок, ответственных и исполнителей за стратегию, апробированный метод. В представленных школах совпадают основные положения и постулаты. Вместе с тем каждая научная школа лишь частично описывает процесс формирования стратегии, отражает специфические аспекты или отдельные

функции стратегического управления. Так, школа познания акцентирует внимание на методах «принятия стратегических управленческих решений», школа культуры – «на создании благоприятного микроклимата в коллективе для полной реализации потенциала человеческого фактора» [7, с. 46].

В экономической литературе менялись представления на составляющие категории «стратегия» вслед за переменами во всех областях экономики и на всех уровнях управления. Наиболее распространенные взгляды ученых западных, российских и казахстанских позволяют сделать следующие выводы:

1. По общим аспектам стратегии почти сохранено традиционное определение, исторически возникшее как потребность в военной области. Большинство ученых рассматривают стратегию как оборону, модель, образ, последовательность поведения, коллективные действия с целью предвидения изменений во внешней среде, достижения миссии долгосрочных целей и задач развития для всех работников организации, эффект использования ограниченных ресурсов. Выдающийся ученый Портер М.Е. в качестве одного из подходов рассматривает стратегию «как возведение обороны против конкурентных сил или как поиск позиций в отрасли, при которых эти силы наиболее слабы» [8, с. 68].

2. В рамках общих определений стратегии мнения ученых в отношении элементов стратегии разделяются на пять групп.

Чандлер А.Д. дал классическое определение стратегии и трем главным частям стратегии: основные долгосрочные цели, утверждение курса действий, распределение ресурсов: человеческих, финансовых, материальных, интеллектуальных [3, с.16].

Другие ученые рассматривают стратегию как комплексный, всесторонний, детальный план. Стратегию, как план характеризуют западные ученые Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [9, с.181], Минцберг Г.Б., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. [6, с.17-18], Минцберг Г.Б., Куинн Дж., Гошал С. [2, с.23], Томпсон А. А., Стрикленд Дж.А. [1, с.32, 75], казахстанские ученые Ильяс А. [10, с.4], Ахметов К.Г., Сагиндиков Е.Н., Байжомартов У.С, Жунусов Б.А. [11, с.112] и др.

Однако план не является твердой данностью на весь период времени. Поэтому Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б., Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. дополняют сущность стратегии тем, чтобы «приспособить бизнес к окружающей его среде», исходить из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды. [9, с.85; 12, с. 7; 13, с.9].

В соавторстве с другими учеными Минцберг Г.Б. назвал полностью реализованные стратегии хорошо продуманными. Исходя из собственных наблюдений, он сделал выводы о том, что заранее разрабатываемые стратегии редко реализуются полностью. Причина в том, что «их действия шли вразрез с принятой стратегией». Те же стратегии, которые не были реализованы, ученые именуют «неосуществленными стратегиями» [2, с. 17-18].

Третья группа ученых: Портер М.Е. [8, с.26], Томпсон А. А., Стрикленд Дж.А. [1, с. 7, 32, 75], Драгомирецкая О.В. [14, с.89] к стратегии компании относят такие характеристики, как: всесторонняя изученность всех направлений развития бизнеса потребителей, выбор общего направления развития организации, рынков и моделей бизнеса, использование рыночных возможностей и покупательских потребностей, перспективных инноваций, готовность идти к разумному риску, завоевание выгодного положения на рынке, комбинация целей, результатов, методов конкуренции, достижение глобальных целей, наличие единой программы, в которой определены пути достижения целей, устранения конкурентов, обеспечения преимуществ в конкурентной борьбе, усиления долгосрочных позиций, претворения управленческого стратегического видения в реальность [1, с. 42; 2, с. 83].

Четвертая группа ученых: Роуз С.Питер, Славянский А.В., Челекбай А.Д. [17, с.38] являются сторонниками множественности стратегий банка. Роуз С.Питер множество стратегий банка определяет в зависимости от направлений его деятельности: стратегия портфеля краткосрочных высоколиквидных ценных бумаг, стратегия долгосрочного портфеля облигаций и др. [15, с.309]. Славянский А.В. исследует стратегию как «главное направление и наиболее эффективный способ организации кредитной деятельности» [16, с. 1].

Пятая группа ученых демонстрирует новый взгляд на понимание стратегии организации. Так, Хамел Г., Прахалад К.К. считают стратегией «создание рынков и отраслей завтрашнего дня» [18; с.3, 26]. Существенные отличия трактовки Хамела Г. и Прахалада К.К. от мнений предыдущих ученых заключаются в главных параметрах стратегии будущего:

Во-первых, наличие *стратегической архитектуры - плана создания компетенций* в отличие от плана действий по ежегодному увеличению показателей, а также новой конфигурации системы взаимодействия с потребителями» [18; с.26, 96].

Во-вторых, неудачи в производстве рассматриваются как возможности выявления корней будущего спроса» ... т.к. «компания, в конечном счете, должна завладеть важными глобальными рынками раньше конкурентов» и «создать глобальное опережение на рынке» [18, с.3, 26].

В сфере действия банков принятие управленческих решений опирается на стратегическое поведение. Сопоставление выше приведенных определений стратегии показывает, что по вопросам содержания категорий «стратегия» и «стратегическое поведение», мнения ученых-экономистов различаются.

Одна группа ученых отождествляет эти понятия. Стратегию в качестве модели поведения, совокупности действий рассматривают ученые Зайцев Л.Г., Соколова М.И. [19, с.83]; Драгомирецкая О.В. [14, с.89]; Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. [20, с.91-92].

Другая группа ученых проводит различие между данными понятиями. Минцберг Г., Альстрэнд Б. и Лэмпел Дж. считают, что стратегия должна быть не видимой для конкурентов, а выявленные «некие устойчивые характеристики поведения» нельзя называть стратегией. По их мнению, стратегия должна быть



заранее продуманной и выстраиваться по ходу развития событий [6, с. 35, 38-39]. В этой связи, Ансофф И. дал определения данным понятиям в своих трудах. В научно-практической работе «Новая корпоративная стратегия» Ансофф И. написал: «Стратегия – один из нескольких наборов правил принятия решения относительно поведения организации» [24, с. 159] и далее «... концепция стратегии – материя тонкая, порой весьма абстрактная. Ее формулирование обычно не приводит к каким-либо немедленным действиям». [24, с. 161]. В классическом издании «Стратегический менеджмент» Ансофф И. характеризует стратегическое поведение, как:

1) действие, когда «создатели действия находятся в поиске неохваченных рынков, неудовлетворенных потребностей людей, новых соприкосновений потребностей и технологических возможностей» [21, с.133, 136];

2) поведение, демонстрирующее определенные типы стратегического поведения. «При этом, одни организации придерживаются такой линии поведения, что вынуждены жертвовать результатом. К примеру, выбирают безопасность и предусмотрительность в ущерб прибыли. Или другой выбор – «чрезмерный азарт и неоправданный риск, которые не способствуют повышению прибыльности...» [21, с.197-198]. Высказывания ученого в равной мере можно отнести к банкам.

В большом экономическом словаре поведение экономическое разъясняется как «образ, способ, характер экономических действий граждан, работников, руководителей, производственных коллективов в тех или иных складывающихся условиях, экономической деятельности, жизни» [22, с. 803].

Рассмотренные подходы к стратегии и стратегическому поведению свидетельствуют о необходимости их разграничения. Стратегическое поведение представляет собой воплощение стратегии, действие, способ реагирования на изменение факторов внешней среды банка. В качестве дополнительного аргумента приведем утверждения Портера М.Е. о том, что конкурентная стратегия может быть сформулированной или стихийной [8, с. 23]. Неоспорим также тот факт, что не во всех организациях, например, малых, такая стратегия имеется. Тем не менее, стратегические действия реализуются в любой организации, даже там, где нет официально выработанной стратегии.

Стратегическое поведение банка, *на наш взгляд* – это набор задач, приоритетов и действий банка, связанный с использованием благоприятных возможностей и нейтрализацией возможных угроз и рисков с целью сохранения или изменения его текущей рыночной позиции в условиях активной внешней конкуренции. Набор стратегических действий должен быть направлен на улучшение ликвидности банков, избежание банковских и кредитных рисков, банковского дефолта, эффективную организацию трудовой деятельности.

Стратегия банка образует методологический процесс поиска: возможностей ведения бизнеса руководством банка и выработки на этой основе общих направлений и действий развития, обеспечивающих конкурентное преимущество. Стратегия банка, *по нашему мнению*, - это управленческие решения топ-менеджмента банка, нацеленные на укрепление его долгосрочных

конкурентных позиций на рынке, а именно приспособление внутренних ресурсов к меняющимся условиям внешней среды, обеспечение достижения устойчивых конкурентных преимуществ банка и минимизации стратегических рисков в условиях неопределенности. Данное определение уточняет существующие термины в литературе.

Во-первых, стратегия рассматривается как набор управленческих решений, формируемых топ-менеджментом банка.

Во-вторых, стратегия направлена на удержание и укрепление устойчивых, долговременных конкурентных позиций на рынке.

В-третьих, стратегия должна быть продуманной настолько, чтобы она в максимальной мере задействовала не только внутренние, но и внешние ресурсы банка. Например, для противостояния внешней среде, изменить или обновить кредитную политику банка, если невозможно сохранить и укрепить конкурентоспособность, опираясь на действующую кредитную политику. В-четвертых, она предполагает минимизацию стратегического риска банка, как одну из подсистем стратегического управления рисками. Подсистемами управления рисками являются взаимодействующие две части: управляющей - субъект и управляемой - объект. Субъектом управления являются лица, уполномоченные собственниками или руководством банка на управление рисками, а также другие лица, участвующие в принятии управленческих решений. Объектом стратегического управления служит стратегический риск. Определение стратегического риска дано в Постановлении **Правления** НБРК [23], приведенное и в настоящей работе на странице 11.

Данной трактовкой НБРК рекомендует концептуальные две части стратегического риска: составляющая (к примеру, потери), источники и причины возникновения. Вместе с тем в этом определении отсутствует адресность: кем могут быть допущены ошибки и кто должен нести ответственность за ошибки? Специфика стратегических рисков у банка состоит в том, что их возникновение связано с неправильным принятием стратегических ориентиров высшим руководством, недостаточной продуманностью стратегических целей, серьезными недоработками стратегии развития, пробелами в стратегическом управлении.

Причинами стратегических рисков могут быть значимые факторы, которые привели банк к не достижению целей и задач. Поэтому в интересах качественного управления стратегическими рисками в определении стратегического риска, следует разграничить сущностные характеристики, источники и причины его возникновения. Виды стратегических рисков и их причины даны в таблице 1.

Все указанные источники и причины нацеливают руководство и сотрудников банка на основные приоритеты в их деятельности - это обеспечение максимальной сохранности активов и капитала при минимальных стратегических рисках.

Таблица 1 - Стратегические риски и причины их возникновения, влияющие на выбор и реализацию стратегии развития банка

Стратегические риски /Источники стратегических рисков
1
<p>I. Риски неполучения запланированных доходов, прибыли, возникновения потерь, убытков, не закрепления конкурентной и рыночной позиции банка</p> <p>Внешние источники:</p> <p>1. Полное или частичное отсутствие необходимых ресурсов: а) финансовых; б) технологических и информационных, в) материальных и технических; г) человеческих [23].</p> <p>2. Появления новых условий, непредвиденных обстоятельств, как новые вызовы времени: неблагоприятная конъюнктура на мировых рынках, неожиданный технологический прорыв; изменения предпочтений клиентов, тенденций развития рынка, переориентация спроса на предлагаемые банком продукты и т.п. [24, с. 290].</p> <p>3. Неправильная формулировка и/или ошибки в национальном законодательстве, в условиях договоров, процедур и тарифов, которые негативно сказываются на деятельности банка.</p> <p>Внутренние источники:</p> <p>1. Неправильное или недостаточное обоснованное определение перспективных направлений деятельности, в которых банк может достичь преимущества перед конкурентами.</p> <p>2. Неправильная оценка активности конкурентов, ситуации на рынке, неэффективный маркетинг банка.</p> <p>3. Недостаточный учет рыночных возможностей, угроз; ошибки, просчеты при разработке стратегии: относительно географических границ деятельности; объемов предоставляемых кредитов; приоритетности отраслей и заемщиков; подбор «расплывчатых» стратегий «одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированных стратегий» [1, с. 267].</p> <p>4. Не соответствие программы текущих действий стратегическим целям банка. Например, в результате неправильно принятых решений руководством относительно маркетинга банковских продуктов или неправильно выбранного долгосрочного источника финансирования или отсутствия, не достаточного анализа конкурентных позиций банка, действий конкурентов на рынке.</p> <p>5. Не скоординированная деятельность руководителей высшего управленческого звена и сотрудников структурных подразделений банка, филиалов, не своевременность выбора способа действия, принятия решения.</p> <p>6. «Запаздывание в адаптации своих компетенций и конкурентных возможностей к усиливающемуся конкурентному давлению» [1, с. 267].</p>

Продолжение таблицы 1

1
<p>II. Риски неверно выбранных решений, нарушения корпоративного управления, менеджмента, репутации.</p> <p>Внутренние источники:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ошибки, допущенные при принятии решений. К примеру, риск неоднократной пролонгации одной и той же ссуды.</li> <li>2. Отсутствие отдельных организационных мер, управленческих решений для достижения целей деятельности банка.</li> </ol>
<p>III. Риски ложного выбора заемщиков, продуктов, неверной оценки размера и степени риска.</p> <p>Внутренние источники:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принятие решений в условиях превышения допустимого уровня риска.</li> <li>2. Ошибки при планировании кредитной деятельности, проектировании кредитных продуктов, формировании и реализации кредитной политики банка.</li> <li>3. Отсутствие контроля за потерями банка, не правильное определение сроков операций, неверное финансирование потерь, ошибочный выбор способов регулирования рисков. К примеру, получение гарантии юридического лица вместо оформления договора залога.</li> </ol>
IV. Риски персональные
<p>Внутренние источники:</p> <p>Ошибки в процессе набора персонала, отбора сотрудников, назначении их на должности или перевода в другие категории.</p>
V. Риски технологические
<p>Внутренние источники:</p> <p>Ошибки в процессе создания условий труда, технического обеспечения рабочих мест, использования современных информационных технологий, их качества.</p>
<p>* Систематизировано автором на основе источников [1, с.267; 23; 24, с. 290; 25, с.160]</p>

Исходя из изложенного, *стратегический риск*, на наш взгляд, – это вероятность убытков, потерь, неполученных запланированных доходов в результате ошибок, недостатков, допущенных руководством при принятии стратегических ориентиров и решений, а также при разработке, выборе, реализации стратегии развития банков, несовершенства управления банком или неверно определенных им стратегических целей и задач.

Соглашаясь с мнением Корнейчук В.И., что для своевременного выявления и оценки факторов возникновения стратегического риска банку нужно ввести показатель: количество ошибок, приведших к убыткам с указанием этапа стратегии, на котором этот риск возник. К примеру, в определении

перспективных направлений деятельности банка [25, с. 164]. Кроме этого, рекомендуем дополнить такие показатели, как:

- соотношение количества выявленных ошибок в динамике;
- увеличение или уменьшение объема убытков (с указанием причин, вышеназванных в таблице 1).

Важнейшим свойством, средством выбора и реализации стратегии банка служит конкуренция. Портер М.Е. определяет конкуренцию в широком смысле как «расширенное соперничество» в рамках отрасли [8, с. 40, 60]. Банковская конкуренция, по нашему мнению, представляет собой сопернический, состязательный динамичный процесс, в котором банк стремится занять выгодное положение на рынке банковских продуктов. Главное условие достижения конкурентоспособности банка – это стратегическая ориентация на потребителей, учет их предпочтений. Поэтому, при формулировке и выборе стратегии следует максимально определять характеристики клиентов, чтобы знать сегменты банковского рынка, наличие свободных рыночных ниш, уровень риска групп клиентов. Разрабатывая и внедряя новые банковские продукты, руководители и менеджеры банков должны учитывать в новинке ясность и удобства. Например, кредитование через банковские карты для многих потребителей оказались трудными в понимании условий использования и обслуживания. Поэтому во избежание дополнительных причин просрочки по платежам необходимо совершенствовать весь процесс продвижения продукта с точки зрения клиентов. К примеру, размещать свои отделения, офисы в местах с высокой проходимостью, деловой активностью – в бизнес и торговых центрах, чтобы предлагать клиентам выгодные банковские продукты непосредственно возле работы, дома, супермаркетов и мест отдыха. Так действуют, например, небольшой иностранный ДБ АО «Банк Хоум Кредит» и отечественные банки: АО «Евразийский Банк», АО «KASPI BANK». Оригинальность подхода руководителей и менеджеров этих банков в том, что они везде ориентированы на потребителей. В таком инновационном сервисе задействованы все менеджеры и специалисты банка. Конкурентоспособность банковского продукта можно характеризовать с двух сторон:

- 1) как степень удовлетворения конкретной общественной потребности по сравнению с аналогичным продуктом, представленным на банковском рынке;
- 2) как способность банковского продукта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичным продуктом по степени соответствия конкретной общественной потребности и по затратам на ее удовлетворение.

Теоретической основой создания конкурентного преимущества при изучении и разработке стратегии организации служат концепции - ресурсов, сетевая, конкурентная концепция отрасли, позиционирования, динамических способностей. Исследуем эти концепции применительно к банкам:

**1. Ресурсная концепция.** Она гласит: каждый банк уникален как источник экономических рент. Активы включают стратегические продукты, к примеру, кредиты с гибкими привлекательными условиями. Все банки неоднородны по своим ресурсам, способностям. Неоднородность может быть устойчивой [8,

с.144]. Конкурентное преимущество Ансофф И. представляет как уникальные возможности продуктов и рынков, а стратегические возможности как «мера эффективности деятельности организации по поддержанию определенного вида наступления» [21, с.154]. Чуйкин А.М. к стратегическим возможностям банка относит ресурсы, активы, способности, компетенции, «помогающие разрабатывать, реализовать и обновлять конкурентоспособную бизнес-модель» [26, с.149].

Источники конкурентоспособности банка, на наш взгляд, кроются в способности менеджмента создавать качественный сервис, имидж, быть ближе к клиентам с позиции удобства часов работы банка, экономии времени, цены банковских продуктов, скорости принятия решения, быстроты обслуживания клиентов, своевременности осуществления операций, качества консультирования, личностной стороны отношений с банком и др.

Конкурентное преимущество возникает, когда банк, используя различия между банками, реализует стратегию создания стоимости с использованием своих редких, ценных, ресурсов и достигает прибыльности. Данная стратегия не может быть спланирована, трудно копируемая действующими и потенциальными банками-конкурентами Методологической основой ресурсной концепции служат науки: экономические, организационные, управленческие.

**2. Концепция конкурентной стратегии (Портер М.Е.).** В связи с обостряющейся конкуренцией в отрасли Портер М. назвал стратегию конкурентной «к воздействию пяти конкурентных сил»: «угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами» [8, с.40, 66]. От пяти конкурентных сил зависит состояние, интенсивность конкуренции в отрасли и прибыльность, формулирование стратегии [8, с.40]. Соединив стратегию с теорией отраслевой организации, Модель Портера М.Е. позволяет определить позиционное структурное преимущество банка на рынке банковских продуктов.

**3. Концепция позиционирования.** Отражает первый выход продукта банка, бренда на рынок, создание для данного продукта определенного места, ниши, разработка имиджа продукта в сознании потребителя, отличающее его от положения продуктов-конкурентов. К примеру, процессы ребрендинга произвели два банка: 1) АО «Банк «Каспийский» поменял название на АО «KASPI BANK»; 2) АО «Банк Астана-Финанс» - на АО «Банк Астаны». И уже под новым брендом АО «Банк Астаны» предлагает новый продукт - факторинг для МСБ на отечественном рынке финансирования; АО «KASPI BANK» - беззалоговый кредит до 1,5 миллиона тенге. Такие прорывные шаги представляют собой определенные вехи реализации стратегии развития [27]. Другой пример, АО «БанкЦентрКредит» внедрил новый бизнес-продукт - финансирование банком инновационного строительного завода «Казтехфильтр» в Жезказгане по выпуску фильтров. Тем самым банк сфокусировал кредитную деятельность на цели индустриализации в соответствии с Государственной программой по форсированному

индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан (ГПФИИР РК) [28, с.98].

**4. Сетевая концепция.** Она дополняет ресурсную концепцию. Сущность сетевой концепции заключается в том, что многоуровневые административные структуры заменяются на другие формы: кластеры, сети или бизнес-единицы (предпринимательские фирмы), заинтересованные в комплексном обслуживании клиентов. Примеры сетевой формы организации: 1) банк может быть одновременно посредником в розничном, корпоративном страховании и объектом страхования; 2) банковские конгломераты; 3) банковские холдинги. Ученый Драгомирецкая О.В. пишет: «В условиях конкуренции банки дополняют свои внутренние способности широким спектром эксклюзивных отношений с внешними организациями и извлекают из этих отношений «отношенческие ренты» [14, с.88]. Отношенческие ренты банк создает в ходе сотрудничества. Например, между бизнес-единицами и клиентами, происходит активный обмен знаниями, используются новые подходы, методы, эффективные механизмы управления. Тем самым, с помощью отношений банк инвестирует знания в специфические отношенческие активы, уменьшает число поставщиков, создает конкурентные, коллективные преимущества и может повысить свои доходы.

**5. Концепция динамических способностей.** Представляет собой ответвление ресурсной концепции, вызванное особенностями конкуренции в высокотехнологических отраслях, определяющих экономический рост страны в XXI веке. Термин «динамические способности» впервые ввели Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуэн А. Компетенции и динамические способности ими рассматриваются как особые активы: знания, умения и навыки, получаемые от них экономические выгоды [29, с.134], имеющиеся внутренние и внешние специфические компетенции «для рассмотрения стратегий в изменяющейся среде бизнеса» [29, с.136, 145-146], «интригующие активы... как правило, должны быть созданы ввиду невозможности их купить» [29, с. 153], которые нужно постоянно создавать и обновлять. Хамел Г., Прахалад К.К. также считают, что: «Корпорация есть портфель компетенций и видов бизнеса» [18, с. 26]. Драгомирецкая О.В. утверждает: «Динамические способности банка выражаются в скорости внедрения инноваций; быстром принятии решений; скорости выполнения операций и услуг; быстрой обучаемости персонала...». [14, с.90]. Лидерские позиции банка отражает понятие «стратегические намерения», т.е. «будущее желаемое состояние, разделяемое ключевыми группами влияния: акционерами, руководителями и сотрудниками организации, потребителями» [21, с. 251]. Таким образом, концепции конкурентного преимущества различаются по своей проблематике, акцентам на различных аспектах. Вместе с тем они взаимно дополняют друг друга. Банки функционируют на всех рынках и в различных ролях. В роли продавцов и покупателей они выступают на товарных рынках, недвижимости, финансовых рынках; в роли покупателей - на рынке труда, рынках интеллектуально-

информационного продукта. Рассмотрим виды банковской конкуренции и их сущность (таблица 2).

Таблица 2 - Виды банковской конкуренции, используемые при разработке стратегии банка

Банковская конкуренция	Характеристика
Продавцов	соперничество между банками за наиболее выгодные условия сбыта банковских продуктов.
Покупателей	соревнование между покупателями банками за доступ к новым IT продуктам или новым видам инструментов заимствования.
Внутри банковского рынка	а) индивидуальная – между отдельными банками; б) групповая – между банками и финансово-промышленными группами.
Внутриотраслевая	а) предметная – между банками, использующие однородные продукты; б) видовая – между банками, использующие продукты, предназначенные для одной и той же цели но различающиеся по существенным параметрам (кредитование предприятий: условия договора, ставка, срок и т.д.).
Межотраслевая	между банками, интересы которых ранее не пересекались (при переориентации деятельности, проникновении новичков, освоение новых ниш и т.д.).
Ценовая	путем изменения цен: процентных ставок по кредитам, депозитам
Неценовая	основана на улучшении качества обслуживания, расширении рекламы, строительстве нового филиала и т.п.

Западные ученые Портер М.Е., Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. разработали базовые конкурентные стратегии. Стратегию конкурентной борьбы Портер М.Е. определял по трем главным концепциям (таблица 3).

Таблица 3 - Стратегии конкурентной борьбы и ее риски по Портеру М.Е.

Стратегия	Риски стратегии
1	2
1. Абсолютное лидерство в издержках банка. Стратегия образуется за счет минимальных показателей операционных расходов по сравнению с другими банками. Прибыль достигается за счет высокого маржинального дохода.	1. Возрастает вероятность появления конкурентов на глобальном уровне, у которых издержки будут еще ниже. 2. Банк-лидер может расширить ассортимент продуктов. [8, с.73-75].
2. Дифференциация, означает уникальный продукт, уникальное свойство продукта в рамках всей банковской системы. Например, кредитные карты определенного банка. Дифференциация осуществляется по направлениям: создание уникального брэнда, функциональные возможности, обслуживание клиентов, гибкая система кредитования и т.п.	1. У банка может возникнуть большая разница в издержках с лидером. 2. Повышается вероятность копирования продукта банка другими конкурентами. 3. Неправильное управление издержками и финансами может привести банк к банкротству.



Продолжение таблицы 3

1	2
<p>3. Фокусирование - на определенной группе клиентов, на виде банковских продуктов или географическом сегменте рынка, т.е. определенной функциональной сфере банковского бизнеса. [8,с.61]. Она делится на две части. Первая часть – это фокусирование на издержках в определенном сегменте отрасли [8,с.77-78]. Вторая часть - это фокусирование на дифференциации, предоставление более привлекательного продукта для определенной целевой аудитории.</p>	<p>1. При работе с маленькой целевой аудиторией у банка могут быть издержки выше, чем у конкурента, который работает на всю отрасль.                  2. Конкуренты могут найти более узкий сегмент рынка, из-за чего усложнится работа банка.                  3. Необоснованно высокий «аппетит к риску» нарушит соотношение между доходностью и риском.</p>

Определив основополагающие концепции Портер М.Е. советовал правильно подходить к выбору стратегии, например, «...вряд ли возможно совместить самые низкие затраты, подлинную дифференциацию и предложение более высокой цены. Успешные варианты стратегии требуют выбора, в противном случае они доступны для копирования». [8, с.14]. Поэтому Портер М.Е. ввел такое выражение «застревание на середине», означающее «верный путь к катастрофе» [8, с.14].

Исследуем стратегии у Томпсона А. А., Стрикленда А.Дж.:

**1.Корпоративная стратегия.** Нацелена на предоставление потребителям продуктов, пользующихся спросом и получение за счет этого конкурентного преимущества, лидерства на рынке с низкими издержками либо диверсификацией.

Виды корпоративных стратегий в зависимости от цели на рынке:

1) научно-исследовательские стратегии на основе применения передовых технологий в создании особенного продукта [1, с.179],

2) стратегии слияния, поглощения и создания совместных предприятий путем формирования устойчивого глобального присутствия на рынках и/или создания выгодного конкурентного положения в будущем [1, с.187], к примеру, банковские холдинги, банковские конгломераты;

3) международные стратегии: при преобразовании в «мультинациональную корпорацию» пересматриваются маркетинговая и финансовая стратегии, правовая база, привлекательность отрасли и культурных особенностей, взаимодействия с населением, отдельными представительствами по всему миру;

4) стратегии вертикальной интеграции организации:

а) интеграция по направлению к поставщикам «назад» позволяет снизить издержки при большом объеме производства, внедрить операции, которые значительно увеличивают качество продукции;

б) интеграция «вперед» по направлению к конечному пользователю продукта - создается своя сеть дилерских или оптовых продаж без привлечения специальных торговцев [1,с.194],

5) стратегия дезинтеграции и аутсорсинг - предполагает передачу ряда функций поставщикам продуктов и другим партнерам,

6) финансовая стратегия - взаимосвязана с вышеперечисленными стратегиями, направлена на улучшение возможностей банка в целом, путем анализа денежных потоков, источников фондирования по данным финансовой отчетности, оценки потенциальных возможностей и позиции на рынке.

**2. Бизнес – стратегия.** Предназначена для каждого направления деятельности банка: отражает, как банк будет конкурировать и позиционировать себя в конкретном бизнесе [1, с.78]; к примеру, в разных сферах деятельности кредитования: какие и в каком объеме использовать ресурсы (персонал, оборудование, помещение).

**3. Функциональная стратегия.** Стратегия для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности: научно-исследовательские разработки, производство, маркетинг, продажи, обслуживание покупателей, бюджетирование, кадровая политика и пр. [1, с.78, 83].

**4. Операционная стратегия.** Стратегия для структурных единиц – устанавливает программу управления: региональных представительств и филиалов, дилерской сети распространения и решения оперативных задач [1, с.83]. Например, политика управления депозитной базой, программу действия по мобилизации ликвидности, процессы согласования принятия решения о выдаче кредитов.

Исходя из выше сформулированных главных положений Портер М.Е., Томпсон А. А., Стрикленд Дж. А. рассмотрели в своих трудах типовые стратегии, способные дать и банку конкурентное преимущество.

1. Банки могут выстраивать стратегическое управление своей конкурентоспособностью, опираясь на теоретические концепции устойчивых конкурентных преимуществ: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование.

2. На основе всех стратегий руководитель банка сможет выработать конкурентную, корпоративную стратегию с помощью других стратегий: бизнес-стратегии, функциональной, операционной, финансовой и др. Они нацелены на решение стратегических задач - создание своей цепи преимуществ-ценностей, уникальных стратегических возможностей при минимально допустимых рисках, которую банкам-конкурентам трудно или невозможно воспроизвести.

## **1.2 Неопределенность и кредитные риски как факторы формирования и выбора стратегии развития коммерческих банков**

Портфель банковских ссуд подвержен основным видам риска: риску ликвидности, риску процентных ставок, кредитному риску. В условиях глобальной неопределенности банковский бизнес во много раз чаще сталкивается с неожиданными трудностями, неудачами, потерями, чем с выгодой, успехом. Основная цель банка - нахождение оптимального

соотношения между степенью риска и доходностью по кредитным операциям при помощи эффективной стратегии в условиях неопределенности.

Несмотря на достаточно большое количество исследований в области банковских кредитных рисков, в имеющейся литературе рассмотрены не все факторы неопределенности и риска для банков в современных условиях. Кроме того, ученые, экономисты и специалисты дают разные определения понятию «кредитный риск».

Неопределенность в словарях трактуется примерно в одинаковом значении, как: точно не установленное положение, не определенное направление, «не вполне отчетливый, неточный, неясный», «не подлежащий определению» и т.п. [30, с.407]. При разработке стратегии и принятии управленческих решений, следует учитывать три степени неопределенности состояний окружающей среды. Классик теории риска американский экономист Ф.Найт в своей работе «Риск, неопределенность и прибыль», опубликованной еще в 1921г. С позиции количественной оценки он впервые четко разделил неопределенность на два вида: неизмеримую (полную) и измеримую.

1. Неизмеримая или полная неопределенность возникает, когда наступление, исход события не определены, оценки вероятности не возможны, их результат не рассчитывается. Например, форс-мажорные обстоятельства – землетрясение, смерчи, катастрофы, забастовки, военные действия, а также перемены в законодательстве (налоговом), потеря репутации банка или заемщика. Для полной определенности характерно единственное состояние окружающей среды, множество решений, субъективность лица, принимающего решения.

2. Измеримая неопределенность наступает вследствие недостатка определенности. Измеримую неопределенность Ф.Найт разграничил на частичную, не полную [31, с.26]. Неопределенность, которую можно «предвидеть» или «угадать» результаты называется риском. Тем самым, он охарактеризовал риск как разновидность неопределенности, как действия в неясной, неопределенной обстановке. Ученый Ансофф И., также подтверждает о наличии двух аспектов риска: 1) определенные события, «которые можно предугадать»; 2) «другие события, в настоящий момент непредсказуемые, имеют высокую вероятность появления» [24, с.59].

Портер М.Е. указывал, что одним из видов получения знаний, воздействующим на структуру отрасли, является снижение уровня неопределенности [8, с.222].

Казахстанский специалист Калиева Г.Т., исходя из концепции Ф.Найта, разделяет действия Центрального банка (ЦБ) на три прогнозные зоны:

1) зона полной неопределенности, в которой действия ЦБ достоверные, предсказуемые и «менеджмент банка...может предсказать следующие его шаги;

2) зона относительной определенности, где действия ЦБ в средней степени достоверные, предсказуемые, но не очевидные, из-за отсутствия информации из ЦБ;

3) зона относительной неопределенности, когда действия ЦБ в низкой степени достоверные, трудно предсказуемые. Менеджмент банка «не может однозначно спрогнозировать действия ЦБ в силу нестабильности показателей экономической статистики и информационной закрытости денежных властей» [32, с.17]. Поэтому Калиева Г.Т. рекомендует коммерческим банкам искать эффективные модели риск-менеджмента.

На принципиальные отличия между понятиями неопределенность и риск отмечают и российские ученые Шапкин А.С., Шапкин В.А. [33, с.6, 28], Ермасова Н.Б. [34, с.41], Кузьмин Е.А. [35, с.86], Тэпман Л.Н. [36, с.14]. В Постановлении Правления Национального Банка Республики Казахстан записано: риск – это «вероятность того, что ожидаемые или непредвиденные события могут оказать негативное влияние на банк, его капитал, доходы» [23]. Категории неопределенность и риск не взаимозаменяемые.

К банковским кредитным рисковыми событиями относятся: просроченная задолженность по погашению кредита; банкротство; досрочное наступление срока исполнения обязательства; дефолт, кредитный дефолтный своп; неплатежеспособность; отказ или мораторий; реструктуризация задолженности, а также такие факты, как: понижение или отзыв рейтинговым агентством кредитного рейтинга заемщика; неконвертируемость валюты, вызванная введенными государством ограничениями; действия государственных органов: а) заявления или действия правительства, регулирующих органов, ставящие под угрозу юридическую силу обязательства; б) война или военные действия [37, с.362-368].

Ученые Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Шапкин А.С., Шапкин В.А. в качестве причины неопределенности также как и Ф Найт утверждают нехватку информации, ее неточность, ненадежность [9, с.83; 33, с.17]. Подвергая критике работу авторитарных менеджеров Друкер П.А., Макьярелло Дж.А., направляют всех менеджеров отказаться от такого подхода к управлению, потому что «информация приходит на смену авторитарности». [38, с.680].

Не отрицая роль и значимость информации, на наш взгляд, следует полнее исследовать факторы и источники формирования неопределенности по ряду причин. Во-первых, постоянная неопределенность будущего вынуждает руководство и менеджеров банка осознанно принимать на себя риск, что становится жизненной необходимостью разработки стратегии банка. В этой связи, Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. разделял руководителей по склонности к риску на два типа [39, с.10]. Одна группа предприимчивых руководителей, быстро и энергично реагируют на изменения ситуации, принимают на себя разумный риск, реализуют новаторские стратегии. Другая группа руководителей не обладают предпринимательскими способностями, избегают риски, стратегические изменения вносят медленно, поэтапно. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. рекомендуют: «Попытки устранить риск тщетны сами по себе, попытка минимизировать его вызывает большие сомнения. Самое важное – уметь идти на нужный риск» [38, с.199].

Во-вторых, устранить и избежать риски нельзя, по той причине, что интерес руководства в получении большей прибыли постоянно заставляет их идти на риски. Только рискуя можно заниматься банковским бизнесом, обрести шансы заработать больше доходов и прибыли, добиться лидерских успехов, умело управлять рисками по созданию стоимости. Предрасположенность к рискованным решениям нарастает, если руководство уверено в профессионализме исполнителей стратегии. При допущении ошибок руководство избирает более осторожную стратегию. Американский экономист Дж.К.Эрроу пишет: «...агенты могут защитить себя от неопределенности (например, диверсифицируя портфель активов), но никогда не будут действовать, таким образом, если считают, что неопределенности нет» [40, с.12]. В-третьих, многие банки не обладают системами адекватного управления рисками, недостаточно осознают характер рисков в их деятельности.

Неопределенность представляет собой ситуацию неоднозначности возникновения событий или явлений, неизвестности условий и перспектив по причинам - разной степени информативности о них, случайностей, воздействия противодействующих факторов и тенденций, ограниченности ресурсов.

В процессе стратегического управления кредитным риском важно руководствоваться содержательным определением «кредитный риск». В отечественной и зарубежной литературе у ученых встречается множество определений. В зависимости от экономического исхода воздействия риска, характера отклонения у ученых и экономистов сложились разные подходы к пониманию кредитного риска.

1. В документах Базельского комитета по банковскому надзору, инструкциях НБРК и АФН РК дана характеристика кредитного риска с перечислением элементов-причин, связанных только с негативными тенденциями, нацеленных на практику [42, с.2; 43]. Роуз Питер С., Ахметова Ж.О. подчеркивают главное свойство риска – это неопределенность, «связанную с некоторым событием» [15, с.141-142], «неопределенность ее исхода и возможные неблагоприятные последствия в случае неуспеха» [44, с.78].

Многие авторы характеризуют кредитный риск как возможность отклонения от цели, плана, опасности, проявления, которые могут привести к неблагоприятным проблемам. К ним можно отнести высказывания ученых: Ахметова Ж.О. [44, с.78]; Бабичев Д.Ю.[45, с.264]; Демчук И.Н. [46, с.160], Серебряков Е.Ю. [47, с.91] Смагулова Р.И. [48, с.13]; Лисак Б.И. [49, с.291]; Кондыбаев А.М. [50, с.291]; Жайлыбаев Т.Б. [51, с.38-39]; Корнев Р., Филькович И [52, с.199]; Шаталова Е.Н. и Шаталов А.Н. [53, с.8]; Хамитов Н.Н., Шалабаев С. [54, с.477]; Кудайбергенова Л.Ж. [55, с.308].

2. Не соглашаясь с их мнением, другая группа ученых (Лобанов А.А., Чугунов А.В., Челекбай А.Д. и др.) справедлива в том, что риск следует отождествлять не только с угрозами потерь, но и с шансом, возможностью [37, с.9; 19, с.11].

3. Шапкин А.С. и Шапкин В.А. акцентирует внимание на количественном измерении кредитного риска для банка как сумма задолженности заемщиков по банковским ссудам и по другим сделкам [33, с.217].

4. Создатели Оксфордского толкового словаря характеризуют кредитный риск с позиции источников его возникновения «предоставление кому-либо кредита или отказе в кредите» [56, с.365-366].

Исходя из социально-экономической сущности кредита и кредитного риска заслуживает внимания следующее определение: кредитный риск - это потери средств, ресурсов, упущение ожидаемой выгоды, а также возможности получения экономической выгоды в течение всего периода кредитования, движения сделок всех видов кредитования. Обоснованием данного определения служат следующие положения:

Во-первых, измеримая неопределенность имеет две стороны: риск и возможности. Риск представляет собой форму материально-денежного выражения реально существующей неопределённости влияния целей. Величина риска количественно измеряется с двух сторон: во-первых, как угроза потерь, расходов, упущений и, во-вторых, как шанс получения выгоды. Она рассчитывается методами теории вероятности на базе определения частоты, с которой повторяется данный процесс или явление. Вероятность служит свойством риска.

В зависимости от влияния риска на результаты банковской деятельности кредитные риски делятся на негативные, позитивные риски и непредвиденные обстоятельства. Кредитное рисковое событие, например, проявляется, вследствие внезапного изменения спроса на потребительский кредит и может привести к трем экономическим результатам: отрицательному (убыток или недополучение ожидаемых доходов), к положительному (рост денежных доходов, прибыли), к нулевому (без изменений). Негативные риски – угрозы потери возникают из-за несоответствия реальной ситуации и запланированным показателям. Отклонения фактических результатов от запланированных, целевых, ожидаемых требуют привлечения дополнительных затрат ресурсов и времени. Упущения экономические и социальные могут возникнуть из-за неучастия в сферах деятельности, необоснованно оцененных специалистами как высокорисковые или невозможности осуществить запланированную банковскую операцию. Непредвиденные обстоятельства – такие стратегические шоки, которые невозможно было или не смогли предусмотреть на стадии идентификации рисков, разработки стратегии. При появлении таких обстоятельств, можно применить стратегию реагирования и только в случае реализации рисков. Позитивные риски – возможности, шансы улучшить качество портфеля и достигнуть прибыли, возможно, с меньшими затратами ресурсов и времени, получить выгоды (прибыли) относительно вложенного капитала. Источниками положительного отклонения риска служат определенные качества стратегического поведения руководителя и специалистов банка: творчество, работоспособность, креативность, инновационность, оперативность по оценке риска, учету особенностей

ситуации и времени проведения операции. Позитивные результаты также нужно контролировать. Иначе, при определенных условиях неуправляемые положительные изменения способны вызвать отрицательные последствия. Так, чрезмерный рост активов при отставании роста капитала, значительные объемы инвестиций, связанные с недвижимостью, увеличивающийся уровень принимаемого банками странового риска, связанного с финансированием нерезидентов привели к тому, что существовавшая система управления ими не справилась со своими задачами в годы финансового кризиса. Поэтому при разработке стратегии, принятии определенного решения руководство и менеджеры банков, должны ориентироваться на шансы получения прибыли, дивиденды в будущем как мотивация к деятельности и риски как предупреждения об опасностях.

Во-вторых, учет времени всего периода кредитования. Эта зависимость проявляется в следующем: с ростом периода кредитования степень риска возрастает. Так, просроченная задолженность по займам на несколько дней свидетельствует о возникновении потенциального кредитного риска, при росте просрочки и превышении 90 дней – о реализации кредитного риска, что влечет за собой материальные потери и убытки.

В-третьих, кредитному риску подвергаются все виды сделок кредитования. Особенности кредитных рисков и их виды, следует учитывать во всех стадиях разработки и реализации стратегии банка.

**Первая особенность.** Кредитные риски связаны с движением кредита, который имеет денежную природу. Поэтому подверженность риску наблюдается в течение всего периода кредитования. С каждым движением ссудного капитала перемещаются и риски [32, с.264]. Чем шире спектр банковской деятельности, тем выше вероятность и частота возникновения кредитного риска. Носителями кредитных рисков являются все сделки кредитования. Они связаны с опасностью неплатежа по ссуде, вероятностью потерь стоимости активов банка.

**Вторая особенность.** Кредитные риски выражают производственные, финансовые отношения между участниками: кредиторами, заемщиками и акционерами, поставщиками, конкурентами.

В системе трансформации денежных средств банковская деятельность предполагает игру «риск-доход» на изменениях процентных ставок, валютных курсов и т.д. Кредитный риск может проявляться в многочисленных финансовых потерях участников финансовых отношений:

1) у банка в результате наступления рискованного случая может ухудшиться качество портфеля, уменьшиться капитал, увеличиться непредвиденные, дополнительные расходы, возникнуть дефицит денежных средств, уменьшиться стоимость акций, активов банка, в том числе кредитов; снизиться его репутация, произойти увольнение персонала, снизиться заработная плата работников, а в самом худшем случае может произойти банкротство банка;

2) акционеры банка могут потерять все свои денежные средства в активах банка;

3) юридические лица могут либо потерять свои вклады, либо пострадать от процентного риска.

По субъектам кредитования, кредитные риски делятся на виды:

- а) риски при зарубежном кредитовании;
- б) риски кредитования отечественных юридических небанковских лиц;
- в) риски кредитования отечественных физических лиц.

Каждый из них, в свою очередь, можно разделить на подгруппы, подвиды.

К примеру, риски зарубежного предприятия:

- зарубежные фирмы, правительства иностранных государств, иностранные граждане;

- по принадлежности к определенной отрасли экономики и т.д.

**Третья особенность.** Кредитные риски, как правило, являются управляемыми. Казахстанские ученые выяснили, что банки Казахстана «часто несут убытки не по причине принятия высоких рисков, а в результате неэффективного управления риском и слабого контроля, а также возможно мошенничества» [57, с.64]. Риск-менеджмент призван не устранять, а управлять риском, иначе у банков не будет вознаграждения, премии. Американский экономист Хейне П. писал: «Если бы банк не мог получить эту премию, он не считал бы привлекательным кредитование заемщиков с высоким уровнем риска» [58, с.317].

В зависимости от степени управляемости кредитные риски разделяются:

- локализованные - выявленные, контролируемые специалистами банка;
- нелокализованные - риски недооцениваются и, возможности управления ограничены.

Стратегическое управление банком в условиях посткризисного периода представляет собой совокупность методов, направленных:

- на уменьшение всех статей затрат, увеличение поступления в банк денежных средств, необходимых для погашения долгов;
- на рост объема кредитования и получение прибыли [59].

**Четвертая особенность.** Кредитные риски налагают на банки социальную ответственность перед обществом. Стратегическое поведение банков должно учитывать такие социальные ценности, как ответственность банков за сохранность клиентских средств. Клиенты должны иметь полную уверенность в надежности любого банка, сохранности своих вкладов, общество - в «платежеспособности, ликвидности, устойчивости банковской системы» [60, с.436]. При этом, цели вкладчиков банка и держателей могут не совпадать. С одной стороны, руководство банка находится под давлением держателей акций, заинтересованных в более высоких доходах. Но, с другой стороны, оно должно осознавать, какие действия могут серьезно ухудшить ликвидность банка [56, с.436].

В погоне за прибылью банки постоянно рискуют потерять не только собственные, но, и заёмные ресурсы. На замечания молодых менеджеров относительно медлительности при принятии решений отдельных руководителей в пожилом возрасте, Ансофф И. ответил: «Подход к риску -



главное ограничение, которое нужно принять во внимание при формулировании целей и, в особенности, при выборе приоритетов» [24, с.112-113]. В его ответе отражена философия риска. Лицо, принимающее решение должно осознавать ответственность перед клиентами за негативные последствия этих решений в целях повышения репутации банка и его конкурентоспособности.

С позиции социальной ответственности кредитные риски разделяются на следующие виды: моральные; риски незаконных манипуляций с кредитами.

Моральные риски присущи как банковским служащим, так и клиентам с отрицательной деловой репутацией. Например, отказ заемщика от уплаты процентов основного долга, нецелевое использование кредита, препятствие банковскому контролю, другие нарушения кредитного договора.

К рискам второго вида относится недобросовестное исполнение своих обязанностей отдельными кредитными служащими, негативные действия, из-за которых банку может быть нанесен моральный и материальный ущерб.

**Пятая особенность.** Сложность и многофакторность кредитных рисков.

1. Действия множества внешних и внутренних факторов влияют на уровень кредитного риска.

2. Основные области банковской деятельности, порождающие кредитные риски: кредитование клиентов, инвестиции в ценные бумаги, межбанковские операции и трансфертные операции внутри крупных компаний с дебиторами и др. [47, с. 91].

3. Существует множество кредитных продуктов: ссуды, кредит на покрытие овердрафта, лизинг, факторинг, банковская гарантия, кредитные производные инструменты (кредитно-дефолтный своп, своп совокупной доходности, операции с кредитным спрэдом и др.), долговые ценные бумаги, по которым эмитент не всегда в состоянии выплачивать проценты или основную сумму долга и др. Совершаются другие финансовые операции на финансовых рынках, сопряженные с кредитным риском: с ценными бумагами, с иностранной валютой, торговое финансирование, сделки на межбанковском рынке, акцептование, предоставление гарантий и поручительств.

**Шестая особенность.** Масштабность и интегрированность кредитных рисков. Банк взаимодействует с многочисленными субъектами и находится в интегрированной среде окружения. Субъектами банка могут быть акционеры, клиенты, поставщики, партнеры, центральный банк, другие банки, органы власти, конкуренты, резиденты, нерезиденты и т.д. Все субъекты банка, в свою очередь, связаны между собой множеством отношений экономических, информационных, политических и административных. Изменение взаимодействия банка с любым из субъектов влечет за собой изменение связей и с остальными субъектами.

**Седьмая особенность.** Кредитные риски имеют двойственную природу: объективно-субъективную. Причины двойственности природы рисков:

1. Отношения, возникают вследствие превращения возможности в действительность. С одной стороны, объективно существуют рискованные

действия, определенная вероятность наступления рискованных событий [48, с.4]. Независимо от осознания людьми о существовании или отсутствии риска, риск порождается рыночными процессами - конкуренцией, стихией рынка, случайной игрой. С другой стороны, субъективная сторона кредитного риска заключается в характере его оценки людьми, в выборе определенных альтернатив, расчетом вероятностей, сознательным принятием риска надежде

2. Характер экономических отношений между банком и экономическим агентом. Мотивация банка – это возможность получения дохода и прибыли, а контрмотивация – это наличие кредитного риска [37, с.162, 163].

3. Полученные результаты:

а) при условии внедрения новых способов, новых методов в условиях неопределенности и ситуации выбора, ускоряется общественный прогресс: экономический, политический и духовно-нравственный;

б) риск порождает авантюризм, волюнтаризм, субъективизм и торможение социального прогресса.

Для поддержания оптимального соотношения доходности и риска нужен системный подход ко всем основным элементам кредитования, его принципам; субъектам; объектам; методам погашения и выдачи ссуд; формам и способам планирования и прогнозирования; контролю за использованием кредитных ресурсов, источникам привлечения финансирования. Процессы объединения стратегий развития банка и стратегий управления рисками представлены на рисунке 1. Эффективность стратегического управления зависит от стратегических макро и микро-установок банка. Трех стратегическим макроустановкам - на рост, защиту и развитие, в теории и практике банков соответствуют выше представленные базовые стратегии [9, с. 228-330]. *Стратегия агрессивного роста* или «аппетита к риску» предполагает стремительный ежегодный прирост активов с принятием на себя избыточного риска.

*При стратегии консервативного или ограниченного роста* банк получает преимущества: развивается умеренно, поступательно, не подвергает себя избыточному риску. Например, такой стратегией может быть рост активов банка на несколько процентов в год. Ее недостатком является упущенная прибыль, которую можно было получить при более высоком росте.

*Стратегия оборонительная (выжидательная)* устанавливает более низкий уровень активов по сравнению с прошлым периодом, фокусируется на устранении внутренних слабых сторон и избегании внешних угроз. Она используется банком в следующих условиях: 1) после продолжительного роста; 2) в связи с необходимостью защиты позиции, поддержания на определенном уровне своего потенциала; 3) повышения эффективности и обеспечения выживаемости; 4) реструктуризации банка.

Чтобы постоянно и качественно обслуживать клиентов и извлекать прибыли, по нашему мнению, при разработке стратегии следует учесть также стратегические микроустановки банка. При стратегии принятия риска или «аппетита к риску» собственники банка принимают решение не изменять

стратегию, план. Банкир или менеджер предпочитает за больший риск получить значительно больший доход и прибыли. При этом, принимаемые решения нужно согласовывать с общей стратегией банка и его «аппетитом к риску».



Рисунок 1 - Системный подход к стратегическому управлению рисками в банках

Примечание - Составлено автором на основе исследований научных трудов Друкера П.Ф., Портера М.Е., Мескона М., Альберта М., Хедоури Ф., Томпсона А.А., Стрикленда А. Дж., Славянского А.В.

*Стратегия передачи и разделения риска* подразумевает переложение негативных последствий угрозы с ответственностью на третью сторону, принимающей на себя риск. Инструменты передачи рисков могут быть следующие: страхование; гарантии выполнения контракта; поручительства и гарантийные обязательства; прописывание условий в контракте. При стратегии разделения рисков ответственность за риск несут обе стороны договора.

*Стратегия снижения (смягчения) рисков* подразумевает: понижение вероятности реализации риска, последствий негативного рискованного события до приемлемых пределов – риск либо не случится, либо случится, но с меньшими последствиями.

*Стратегия отказа от риска* применяется при изменении стратегии, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным риском, оградить цели стратегии от последствий риска или ослабить цели при помощи: уточнения требований, получения информации, улучшения коммуникации или проведения экспертизы.

На исполнение стратегий нацелены методы и инструменты стратегического управления: выявление и анализ рисков, страхование, повышение степени информативности, долгосрочное планирование, мониторинг, контроль на регулярной основе. Правильно выстроенный мониторинг рисков направлен на контроль состояния управляемого объекта (стратегический риск) в текущий момент времени, в целях своевременного выявления потенциально проблемных долговых обязательств, привлечения более талантливого персонала или обеспечения более высокого качества управления, чем предусмотрено первоначально планом.

Сложность и многофакторность кредитного риска в условиях нестабильной среды требует от банков разработки собственной системы управления стратегическими рисками с обязательным наличием концептуальной составляющей, а также выбором способов измерения, анализа и снижения рисков.

### **1.3 Методологические основы выбора и реализации стратегии развития коммерческих банков в условиях неопределенности и риска**

На основе стратегического управления, стратегического менеджмента осуществляется непрерывный процесс разработки, выбора и реализации стратегии. Сущность стратегического управления банка, по нашему мнению, сводится к *постоянному* поиску руководством банка конкурентных преимуществ, удовлетворению запросов клиентов, акционеров и на этой основе, обеспечению прибыльной работы с минимальными рисками в длительной перспективе.

Наряду со стратегическими разрабатываются тактические, ситуационные методы управления рисками. Тактические методы применяются к краткосрочным ситуациям, основаны на мониторинге и ситуационном управлении рисками. Ситуационное управление рисками использует типовые упреждающие методы в зависимости от возникновения рисков ситуации. Они служат информационной базой для последующего развития стратегических методов.

Фасхиев А.А. под формализацией стратегии подразумевает «превращение бизнес-идеи, имеющейся у собственников и руководителей компании, в сбалансированную и реализуемую стратегию» [61, с.33]. В процессах разработки, выбора и реализации стратегии каждый уровень руководства исполняет свои определенные задачи и функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Оно концентрирует свое внимание на управленческом факторе, на разработке, утверждении, выборе и реализации стратегии. Деятельность высшего руководства в этих процессах состоит из определенных этапов. Каждому этапу свойственны свои задачи:

I. Диагностика состояния среды, целей стратегий, ситуации.

1. Уяснить сущность целей, стратегические планы, их соответствие друг другу, состоянию внешней и внутренней среды.

2. Довести идеи стратегического плана и целей до сведения сотрудников банка, вовлечь их в процесс реализации стратегий так, чтобы персонал смог четко понять и реализовать политику банка.

3. Обеспечить доступ максимального количества сотрудников банка к информации по законодательству, внутренним документам банка.

4. Периодически пересматривать частные стратегии (кредитную, депозитную и др.), набор конкурентоспособных стратегических действий, поведение, бизнес-подходы.

5. Отрастить в документации и обеспечить соответствия документации процедурам, законодательству и нормативным актам РК, внутренним положениям и процедурам банка и нормативным актам постоянных иностранных контрагентов банка, правилам кредитной политики и процесса управления рисками банка.

6. Четко разграничить полномочия, распределить ответственность органов управления по принятию решений во внутренних документах и в уставе банка.

7. Установить внутренний порядок участия органов управления и руководителей структурных подразделений в управлении стратегическим риском.

8. Своевременно учитывать изменения во внутренних документах и процедурах банка, их соблюдение всеми сотрудниками банка.

9. Выбрать методы мониторинга и контроля выполнения стратегических целей и задач.

II. Разработка решений по эффективному использованию ресурсов.

1. Оценить имеющиеся ресурсы, распределить их и привести в соответствие с реализуемыми стратегиями.

2. Стандартизировать банковские операции и сделки.

3. Разработать специальные программы, способствующие развитию ресурсов. Например, программы повышения квалификаций сотрудников.

III. Принятие решения о поддержке организационных инноваций.

1. Внести изменения в действующую организационную структуру.

2. Управлять процессом роста показателей, культурой банка.

3. Стимулировать сотрудников банка в зависимости от влияния их деятельности на уровень стратегического риска. Мотивировать менеджеров на своевременную и целенаправленную корректировку своего участка операционной деятельности.

IV. Проведение необходимых изменений в банке, чтобы приступить к реализации стратегии.

1. Составить сценарии возможного сопротивления изменениям по причинам: эгоизм, неправильное понимание целей стратегии, различное восприятие, различная оценка последствий реализации стратегии,

нетерпимость к изменениям: к внедрению новых технологий, новых форм отчетности и т.п.

2. Разработать меры по их устранению или уменьшению реального сопротивления, закреплению проведенных изменений в коллективе путем: информирования и общения; участия и вовлеченности; помощи и поддержки; переговоров и соглашений и т.п.

V. Корректировка стратегии вследствие высокой неопределенности и длительности времени.

1. Внести изменения в стратегический план банка и его подразделения.

2. Улучшить методы реализации стратегии, укрепления конкурентоспособности и подготовки к будущим условиям рынка, к конкуренции [1, с. 46; 21, с.183].

Определяя стратегию банка, совет директоров соотносит возможности, ожидаемые результаты и потенциальные выгоды с вероятными негативными последствиями. У совета директоров должны быть четкие ответы на вопросы:

1) в каких источниках и как найти недостающую и достоверную информацию, ресурсы;

2) какую часть неопределенности и рисков может разделить каждый сотрудник банка и банк, а какие — нет;

3) какое количество, какие виды и типы рисков банк в состоянии выдержать при реализации своих бизнес-целей, учитывая размер собственного капитала, доступ к финансовым рынкам, гибкость и лояльность сотрудников и другие факторы.

Руководители подразделений, функциональных единиц банка: директора департаментов кредитования, маркетинга, продаж и т.д., менеджеры по сбыту, менеджеры структурных подразделений осуществляют разработку, внедрение и контроль за соблюдением внутренних методик и моделей, чтобы детально раскрыть принятую стратегию. В функции топ-менеджмента банка входят: разработка долгосрочной стратегии, ее реализация методами, инструментами, действиями для достижения намеченных целей и финансовой устойчивости.

Стратегия развития банка в общем виде разрабатывается в определенной последовательности по стадиям, изображенным на рисунке 2.

Формирование стратегии начинается с разработки процессов стратегического планирования. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. разъясняют: «Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей». [9, с. 180]. Стратегическое планирование нацелено на выработку конкурентоспособной стратегии. Примерно такого же мнения придерживается Ансофф И. [24, с. 84].

Видение, представляя образ о деятельности банка в перспективе, позволяет сформулировать миссию. Миссия направлена на «настоящее» организации и отражает назначение бизнеса, его основную задачу, обеспечивает ориентиры для выработки целей, определяет рамки принятия управленческих решений.

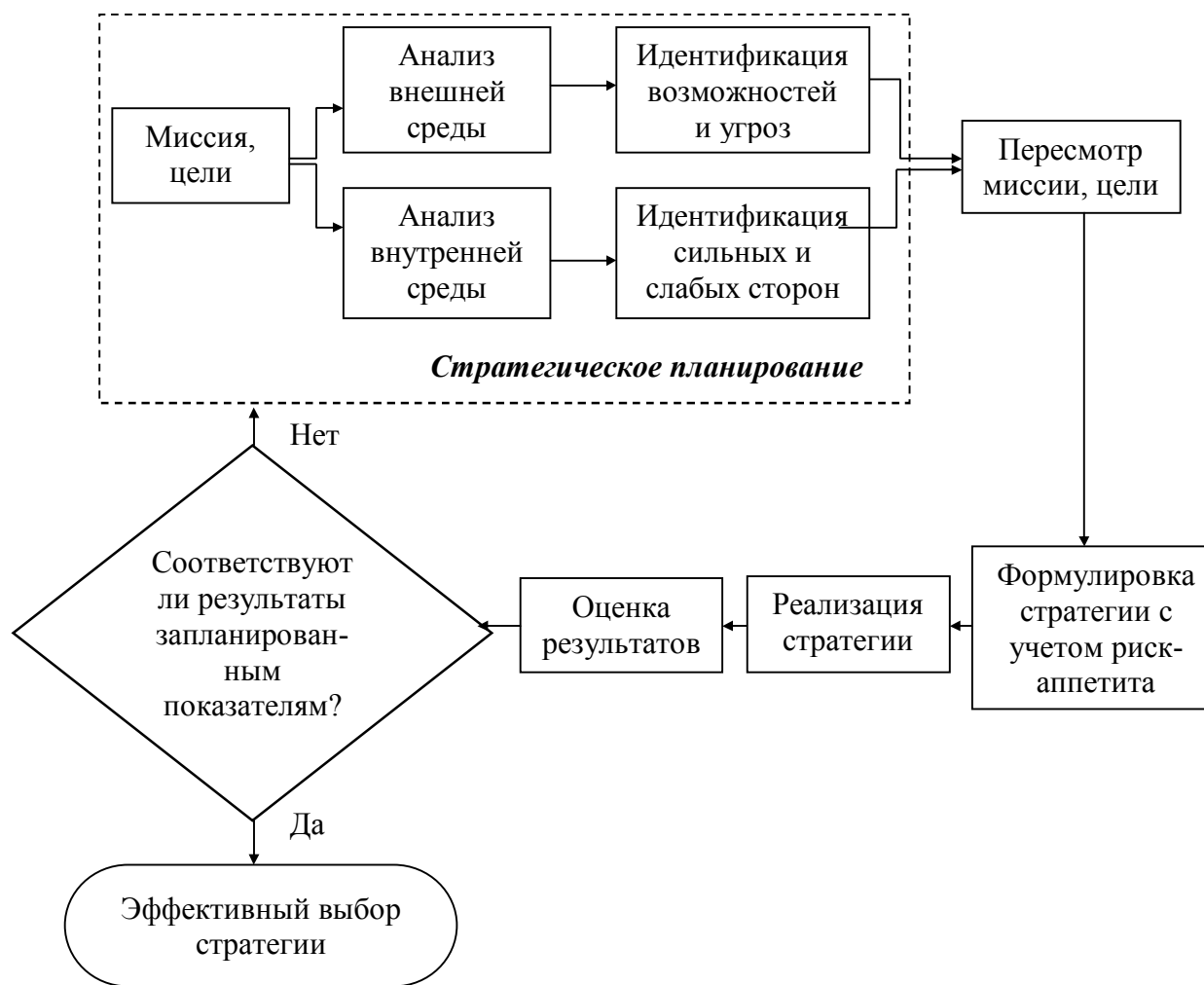


Рисунок 2 - Стадии разработки стратегии коммерческого банка по процессам

\* Разработано автором на основе исследования трудов Каплана Р.С. и Нортон Д.П., Портера М.Е., Томпсона А.А. и Стрикленда А.Дж., Боумэна К.

Общая или главная цель – это формулировка стратегии руководством банка. Она может привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ, желаемому результату работы банка, конкретизирует миссию в форме, доступной для управления процессами и его реализации.

Общая цель разбивается на ряд целей: финансовые, стратегические, а также на цели по каждому подразделению. По Томпсону А. А., Стрикленду Ш.,А. «Цели - это результаты, а стратегия – средство их достижения».

Финансовые цели отражены в ключевых показателях, конкретных цифрах, характеризующих стратегии роста или снижения, «направлены на то, чтобы риски не поглотили «ресурсы, необходимые для роста и преуспевания организации» [39, с.6].

Стратегические цели характеризуют конкурентоспособность банка и указывают, «какие усилия должны быть направлены на укрепление всего бизнеса и его конкурентных позиций» [39, с. 6].

Стратегическое планирование взаимодействует со стратегическим анализом внутренних и внешних факторов. Однако в этом взаимодействии, как подчеркивал Ансофф И., стратегическое планирование обладает главным преимуществом - «ставит под сомнение историческую логику развития» [24, с.407]. Так, если стратегический анализ обеспечивает менеджеров нужной информацией для выявления текущих и будущих состояний внешней и внутренней среды, то «стратегическое планирование переключает все внимание на систематическое управление прерывистыми изменениями. Прежде всего, выбирается новая логика будущего развития фирмы» [24, с.407]. Универсальной системы стратегического планирования не существует. Каждый лидер, руководитель должен приспосабливать ее под свой стиль управления и свое видение будущего. Основываясь на работе Друкера П., Ансофф И. определил разницу между стратегическим планированием и менеджментом. Если стратегическое планирование отвечает на вопрос: что делать?, то стратегический менеджмент - на вопросы: как? и кто это будет делать? Стратегическое планирование – это управление планами, аналитический процесс с использованием экономических, технологических переменных. Тогда как стратегический менеджмент – это управление результатами: новых рынков, новых товаров, новых технологий [1, с.195-201].

Пересмотр миссии, цели избранной стратегии происходит по многим причинам, которые являются источниками зарождения стратегических рисков. Они рассмотрены выше в параграфе 1.1, таблице 1. Процессы формулировки стратегии представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Формулировка стратегии банка с учетом риск-аппетита

Разработка вариантов стратегий	Анализ и оценка вариантов стратегий	Выбор стратегии	
		Высшим руководством	Методы выбора стратегии
Формирование альтернативных вариантов развития стратегии путем синтеза	Количественная оценка стратегических факторов: сильных и слабых сторон, стратегических возможностей и угроз	Стратегия, которая обеспечит в будущем главную цель - высокая рентабельность с минимальными рисками для банка, акционеров, клиентов.	1. Количественные методы прогнозирования, разработка сценариев будущего, портфельный анализ. 2. Наем специалистов из консалтинговых агентств, не входящих в банк.

Реализация (применение) стратегии – эта стадия превращения замыслов в действия, «в набор конкретных мероприятий» [38, с.48].

На всех этапах требуется искусство менеджмента во всех подразделениях банка. Каждый руководитель подразделения несет ответственность за реализацию конкретных специфичных задач. Для этого нужна слаженно работающая команда, «когда каждое подразделение изо всех сил старается получить положительные результаты в своей зоне ответственности, что



помогает всей организации достичь производственных целей и реализовать стратегическое видение» [39, с. 6].

Менеджеры структурных подразделений работают совместно для повышения эффективности, выработки четких действий, своевременного выявления наименее продуктивных и неэффективных участков с целью устранения их недостатков, реализации стратегии [1, с.48]. Топ-менеджеры должны обращать пристальное внимание на стратегические возможности банка для достижения целей изменений. Результаты реализации стратегии оцениваются с помощью:

1) эффективной системы сбора и обработки управленческой информации, анализа и оценки системы показателей деятельности банка;

2) полного и достоверного доклада - отчета о результатах предложенных стратегий и результатах их реализации. В конце отчета делается заключение о соответствии или не соответствии результатов реализации стратегии запланированным показателям, целям. Если они не соответствуют, то это значит, что стратегия не состоялась, оказалась не эффективной. Процесс разработки и выбора стратегии возобновляется с учетом всех ошибок. Если да, то стратегия считается эффективной.

Пройти длинный и сложный путь от формулирования видения, цели до выполнения стратегии банков топ-менеджерами и руководством невозможно без системы показателей. Американские ученые Каплан Р.С., Нортон Д.П. назвали систему показателей сбалансированной (ССП) [63]. Ее основные отличительные особенности:

1) она как инструмент менеджера обеспечивает создание системы критериев и системы управления по четырем составляющим: финансовая, клиентская, внутренняя, обучение и развитие;

2) она помогает менеджерам сохранять равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями, действием внешних и внутренних факторов, обратить внимание на ключевые моменты деятельности организации;

3) она обеспечивает связь показателей с конкретными стратегиями; [63, с.10-13].

Наряду с достоинствами СПП, у нее есть и определенные недостатки. Сюда относятся:

1) отсутствие средств оценки, измерения связей;

2) у каждой отрасли, в частности банковской, есть свои особенности, зависящие от развития национальной экономики, конкурентного положения;

3) менеджерам необходимо выстраивать главные моменты, характерные именно для банка, чтобы направить все усилия коллектива на повышение эффективности в необходимых направлениях.

Многослойность и разновидность банковских рисков свидетельствует о потребности в методологии разработки стратегии как системы последовательных стадий, этапов, шагов, набора методов, моделей, приемов, системы показателей для своевременной диагностики наиболее прорывных трендов, идей, действий выполнения стратегии.

Перед разработкой стратегии руководители, менеджеры и сотрудники банка должны установить стратегическую позицию банка. По определению Портера М.Е. «Стратегическая позиция — это путь, а не фиксированное состояние» [8, с.14]. Она определяется на базе анализа стратегических факторов окружающей среды. Зарубежные ученые утвердились во мнении о том, что организации находятся под воздействием внешних и внутренних факторов. Такой же позиции придерживаются казахстанские ученые: Аханов С. [64, с.8] ; Бабичев Д.Ю. [45, с.263-264] ; Конакбаев А.Г. [65, с.57-62], Кизатов О.С. [66, с.34-36], Смагулова Р.И., Шамрай И.Н. [48, с.46-47] и др. Внешние факторы определяют равные для всех банков условия. Они объективны и их проявление не зависит от деятельности конкретного банка.

В экономической литературе под внешними факторами обычно принимаются макроэкономические факторы, обусловленные экономической, политической ситуацией в стране. Однако, Колесов П.Ф. предлагает разграничить внешние факторы банков по уровням их действия: мега, макро и мезо факторы [67]. В связи с тем, что рыночные возможности и угрозы банков, в большей мере, зависят от глобальных внешних факторов, поэтому, на наш взгляд, целесообразно их рассматривать по трем уровням: мега, макро и мезоуровень. Они представлены схематично в таблице 5. Банкам необходимо «действовать во всех странах мира эффективно и энергично, учитывая при этом специфические интересы потребителей локальных рынков» [63, с.15]. Внутренние факторы непосредственно зависят от индивидуальных особенностей банка, связаны с политикой и менеджментом банка. Значение человеческого фактора в банковском деле не уменьшается, несмотря на активное развитие во всем мире банковской автоматизации. Многие услуги требуют личного контакта с клиентом и детальной проверки его кредитоспособности в стандартных банках. Расширение филиальной сети, рост числа и объема банковских операций требуют специальных знаний, высокой квалификации персонала. Вследствие этого, с одной стороны расширился круг специалистов, которые нужны для успешной работы банка, с другой стороны, изменяются требования, предъявляемые к традиционным банковским служащим, стимулируя их постоянно повышать свою квалификацию.

Фундаментом для построения систем менеджмента качества, управления персоналом и организационной структурой служат бизнес-процессы. Бизнес-процесс, на наш взгляд, - это целенаправленная совокупность технологически взаимосвязанных видов деятельности, действий, имеющие ценность для клиентов, потребителей. К бизнес-процессам банка, например, относятся: 1) управление активами и пассивами (кредитование, операции на валютном и межбанковском рынке, управление ликвидной позицией, торговые операции с ценными бумагами и т.п.); 2) операционное обслуживание и предоставление услуг (операционно-кассовое обслуживание, платежных карт, розничное обслуживание физических лиц и др.); 3) внутрибанковская деятельность (бухгалтерский и управленческий учет, внутренний контроль и аудит, контроль

рисков, управление персоналом, другие управленческие процессы и виды административно-хозяйственной деятельности) [45, с. 162]; 4) изучение потребностей клиента; 5) разработка новых продуктов и услуг [63, с. 106].

Таблица 5 – Стратегические факторы среды окружения банка/банков

Внешние факторы							
Внешние факторы мегауровня (мировой экономики)							
Глобализация мировой экономики		Состояние мировой экономики	Степень интеграции страны в мировой рынок финансов		Законодательные		
Внешние факторы макроуровня							
Факторы, снижающие негативные последствия неопределенности:		Социально-демографические, правовые, экологические, законодательные	Клиенты	Акционеры	Посредники, поставщики	Конкуренция, уровень банковской конкуренции	
Экономическая и политическая обстановка в стране	Государственное регулирование						
Внешние факторы мезоуровня (регионы страны)							
Развитие региональной экономики		Уровень жизни населения региона	Емкость банковской инфраструктуры региона				
Стратегическая позиция банка							
Стратегические возможности банка			Менеджмент, имидж, корпоративная культура	Бизнес-процессы	Кредитный портфель, кредитная культура	Величина резервов на возможные потери	Депозитная стратегия
Капитал и другие материальные ресурсы	Персонал	Финансовые					
Внутренние факторы							
Отчет о степени влияния внешних и внутренних факторов на стратегию развития банков							
* Составлено автором с использованием научной статьи Колесова П.Ф.							

По мнению Фасхиева А.А. часто «неоцененной менеджерами причиной провала в реализации стратегии является ее несоответствие корпоративной культуре.... Если ценности и методы работы сотрудников противоречат стратегии, то компания вряд ли сможет ее реализовать. Поэтому прежде, чем запускать стратегические планы, необходимо убедиться, что в компании сложилась «правильная» корпоративная культура и новая стратегия ее поддерживает» [61, с.37].

Качество кредитного портфеля, кредитной политики банка, кредитная культура, стабильности депозитной базы, кредитная и депозитная стратегии банка являются ключевыми микроэкономическими факторами.

Структуризация кредитного портфеля помогает найти ответы на вопросы: на каких рынках, в каких целевых группах работает банк, какие сферы деятельности следует расширять или сокращать, каковы объем и структура рисков кредитной деятельности. Кредитная культура банка должна быть направлена на уважение клиента на всех этапах: разработки стратегии, ее реализации и стратегического контроля.

Стратегия управления банком охватывает огромное количество функций и подразделений, действий и подходов. Взаимосвязь между ними представлена на рисунке 3.


Стратегическое управление, стратегический менеджмент				
Стратегия, выбранная высшим руководством банка	Мега, макро и мезо-экономические показатели	Системный подход к управлению рисками	Рентабельность банковского бизнеса при сохранении уровня риска, приемлемого для акционеров банка	Стратегия, реализованная сотрудниками всех подразделений банка
				
	Микроэкономические показатели			
Регулирование, мониторинг, контроллинг, стратегический анализ				
Установление причинно-следственных связей между факторами и рентабельностью, кредитными и другими рисками				
Отчет о реализации стратегии, об отдаче от стратегии				

Рисунок 3 – Модель связи факторов рентабельности и рисков в стратегии, выбранной и реализованной банками

После выбора высшим руководством банка стратегии, реализации проработанной стратегии осуществляются взаимосвязанные следующие бизнес-решения и действия:

1) разработать систему мега-макро-мезо и микроэкономических факторов-показателей, чтобы ориентировать топ-менеджеров, сотрудников на реализацию стратегии банка;

2) осуществить системный подход к управлению рисками путем охвата всех видов деятельности и сотрудников банка;

3) обеспечить и создать информационный обмен между руководителями и сотрудниками структурных подразделений для мониторинга, контроллинга, стратегического анализа правильности выбора и хода реализации стратегии;

4) связать, установить и количественно оценить влияние мега-макро-мезо и микроэкономических факторов на рентабельность банковского бизнеса при сохранении уровня приемлемого риска для акционеров банка;

5) реализовать стратегию руководству совместно с сотрудниками всех подразделений через разработку программ, бюджетов и процедур, среднесрочных и краткосрочных планов по ее реализации;

б) по результатам проведенного анализа составить отчет о реализации стратегии и дать оценку эффективности выбранной и реализованной стратегии банков.

Деятельность банков определяется по количественным и качественным параметрам. Исследуем систему показателей по группам.

I. Социально-экономические показатели мега-макро-мезоуровней, влияющие на рентабельность и кредитные риски коммерческих банков:

1. Численность населения в мире, стране, регионе - характеризует клиентскую базу кредитования, географию клиентской базы.

2. Темпы роста населения – отражают развитие клиентской базы кредитования.

3. Состав и структура населения - фиксируют пропорции в населении, потенциальные возможности. Так, при спаде доли экономически активного населения страны, ухудшается качество кредитного портфеля, из-за увеличения случаев банкротств со стороны заемщиков в периоды рецессии экономики в мире, стране, регионе.

4. Уровень безработицы - отражает состояние рынка труда, делового цикла.

5. ВВП, ВРП (валовой региональный продукт) - оценивает экономические масштабы в мире, стране, регионе, оказывает влияние на спрос и предложение кредитов и депозитов.

6. Структура ВВП, ВРП - качественные показатели пропорций в экономике по отраслям, секторам, по составляющим крупным элементам, странам, регионам.

7. Темпы роста ВВП, ВРП – это рост экономической активности в стране, оказывает положительное влияние на доходность банковского сектора в целом. При замедлении роста экономики растут риски и становятся значимыми, с точки зрения динамики экспорта и рисков дальнейшего снижения цены на нефть [68, с. 11].

8. В среднем на душу населения: ВВП, ВРП кредиты, депозиты и их темпы роста - показатели благополучия, обеспеченности населения мира, страны, региона товарами и услугами, в том числе кредитами, депозитами.

9. Кредиты, выданные банками - характеризует масштаб, размер кредитов, в том числе по субъектам, срокам кредитования, видам валют, отраслям и секторам экономики, на потребительские цели.

10. Структура кредитов - отражает концентрацию кредитов и рынков.

11. Темпы роста кредитов - фиксирует развитие кредитных отношений и кредитных рисков.

12. Соотношение кредитов к ВВП или к ВРП - характеризует вклад банков в развитие экономики мира, страны, региона, уровень обслуживания ВВП, ВРП.

13. Соотношение кредитов к депозитам – указывает на степень покрытия кредитов депозитами

14. Доля, коэффициент неработающих займов в общих кредитах - оценивает качество кредитного портфеля. Индикатор реализовавшегося кредитного риска в мире, стране, регионе [69, с.92].

15. Цены на основные экспортные сырьевые товары, в том числе на сырую нефть – отражает чувствительность экономики к изменению цен на сырьевые товары, в первую очередь, цен на нефть. Казахстан интегрирован в мировую финансово-экономическую систему.

## II. Макроэкономические показатели, влияющие на рентабельность банковского бизнеса и кредитные риски коммерческих банков

К ним относятся показатели:

1. Число коммерческих банков – число игроков банковского рынка.
2. Число, доля филиалов и отделений банков всего, в том числе в разрезе регионов РК в оказании банковских услуг – охватывает деятельности банков на республиканском и региональном уровнях.
3. Среднемесячная заработная плата, тыс.тенге - финансовые возможности работающего населения
4. Индекс реальной заработной платы, % - покупательная способность заработной платы
- 5.Среднедушевые номинальные денежные доходы, тыс.тенге - финансовые возможности домашних хозяйств
- 6.Индекс реального денежного дохода – покупательная способность денежных доходов
7. Коэффициент оседаемости вкладов населения на депозитах = прирост депозитов за период\*100/фонд заработной платы работников; показывает, какая часть заработной платы оседает на депозитах, привлекаемых банками от физических лиц
- 8.Соотношение к ВВП: а) уставного капитала, б) совокупных обязательств, в) совокупных активов - состояние банковского сектора по отношению к:
  - а) уставному капиталу, б) совокупным обязательствам, характеризуют уровень развития банковского сектора
9. Курс доллара США по отношению к тенге - количество тенге на покупку одного доллара США
10. Индекс потребительских цен - среднее изменение цен набора товаров и услуг за определенный период времени. Характеризует уровень инфляции. Растущие темпы инфляции могут проявиться в виде дополнительных расходов для банка [68, с.11].
- 11.Ставка рефинансирования НБРК служила важным инструментом денежно-кредитного регулирования, процентной политики. Согласно нового режима денежно-кредитной политики в РК, введенного с 20 августа 2015г., принята политика свободно плавающего обменного курса. Обменный курс формируется на рынке в зависимости от спроса и предложения. НБРК может проводить валютные интервенции на внутреннем валютном рынке, чтобы предотвратить угрозы дестабилизации финансовой системы.
12. Косвенно-измеряемые услуги финансового посредничества (КИУФП) банков - рассчитываются как учетная разница между процентами по ссудам и

процентами по вкладам. КИУФП измеряет проблему кредитного риска со стороны получаемой экономической выгоды банков в виде прибыли, «премии за риск». Банк зарабатывает на том, что покупает риск и продает его. Ученый Хейне П. писал: «Процентные ставки, взимаемые банками с корпораций – заемщиков... отражают чистую норму временного предпочтения в данном обществе. Помимо этого они также включают в себя различного размера премии за риск плюс издержки, связанные с переговорами о займах... своего рода страховую премию, которую банк собирается взять с кредиторов, опасаясь убытков, обусловленных издержками на возврат кредитов и банкротствами заемщиков» [58, с.317]. Российские экономисты Костина Н., Сучок С. констатируют: «То, что банк может потерять из-за одних клиентов, он должен вернуть с помощью других. И в этом ему успешно помогает именно процентная ставка, поскольку при ее формировании кроме показателей, включающих в себя информацию и способность капитала к обороту, т.е. его ликвидность, плату служащим банка, учитывается также и кредитный риск» [70, с.35]. Методика расчета КИУФП и результаты отражены также в научной статье диссертанта [71].

13. Вклады, привлеченные банками - предложение ссудных средств, стабильный источник фондирования. Спрос на депозиты зависит от потребностей банков в кредитных ресурсах.

14. Структура вкладов, привлеченных банками - предпочтения вкладчиков: НБЮЛ, ФЛ, в НВ, в ИВ; до востребования, срочные, условные, регион.

15. Доля в банковском секторе, в частности: а) кредитов каждого банка; б) активов каждого банка; в) неработающих займов каждого банка; г) доля собственного капитала каждого банка; д) депозитов каждого банка и т.д. - характеризуют рыночные конкурентные позиции банков соответственно: а) на кредитном рынке; б) в активах банковского сектора; в) в кредитном портфеле; г) в собственном капитале банковского сектора; д) на депозитном рынке и т.д.

16. Индекс Герфиндаля – Хиршмана. Формула индекса Герфиндаля – Хиршмана:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \text{ где: } S_i - \text{доля каждого банка на рынке, в процентах.}$$

Рассчитывается индекс как сумма квадратов процентных долей рынка, занимаемых каждым банком. Показатель конкуренции в отрасли универсален и может применяться для любой отрасли. Чем выше значение данного индекса, тем выше уровень монополизации, концентрации. Максимальное значение индекса указывает на то, что банковский рынок полностью монополизирован одним банком. Банки с низкими уровнями рыночной доли не оказывают существенного влияния на значение индекса. Во многих странах (например, в США) этот показатель используется в оценке необходимости получения разрешения от антимонопольной службы на слияния и поглощения фирм. В российской практике также применяется данный индекс в количественной оценке уровня конкуренции отраслей экономики, в том числе банковской отрасли [72, 73].

III. Микроэкономические показатели, характеризующие структурную бизнес-модель, качество активов, эффективность менеджмента, рентабельность и процентные стратегии, как в целом по системе, так и в разрезе каждого:

1. Собственный капитал банка и его составляющие: уставной, резервный капиталы, прибыль - учредительская, нераспределенная текущего года и прошлых лет, резервы на покрытие различных рисков. Размер собственного капитала характеризует основу деятельности банка и источник ресурсной базы. Капитал должен быть достаточным для поддержания доверия клиентов банка и убеждать заемщиков в его финансовой устойчивости. Достаточно капитализированный банк является более надежным, конкурентоспособным, менее рискованным по сравнению с конкурентами. В таком банке менеджмент обычно проводит более консервативную политику в осуществлении своей деятельности, с меньшей прибылью, чем у конкурентов [68, с. 7].

2. Темпы роста: собственного капитала, уставного капитала, совокупных обязательств, совокупных активов, кредитов, депозитов - показатели роста стратегических возможностей банков, характеризуют развитие: а) материальных ресурсов; б) финансовых; в) кредитных; г) депозитных.

3. Доля кредитов в совокупных активах банков - уровень кредитной активности банков.

4. Доля депозитов в совокупных обязательствах банков - степень фондирования кредитных ресурсов.

5. Доля неработающих займов в кредитах, %, всего, в том числе по субъектам, объектам, сроку кредитования, виду валют и т.д. - отражает отношение менеджмента банка к риску или рискованность выбранной стратегии. Рост коэффициента указывает на ухудшение качества кредитного портфеля [69, с.92].

6. Величина резервов, провизий по неработающим займам - характеризует стратегический выбор менеджментом, риск-аппетит менеджмента. Рост объема провизий значительно увеличивает расходы банка, что негативно сказывается на прибыльности банка и в целом на снижении финансовой устойчивости банка.

7. Отношение капитала к активам или доля капитала в активах - показатель степени финансирования дает представление о финансовом леверидже - то есть степени финансирования активов за счет иных источников, помимо собственных средств. В условиях несовершенных рынков капитала, хорошо капитализированному банку нужно привлекать меньше источников фондирования (депозиты или выпуск долговых ценных бумаг), для поддержания заданного уровня активов. Такие банки, не испытывают трудностей, вызванных издержками по обслуживанию источников фондирования и вероятность банкротства у таких банков очень низкая [68, с.

8. Депозиты/собственный капитал - показатель характеризует насколько стабильная и относительно недорогая база фондирования превосходит инвестиции собственников; дает представление о степени финансовой



зависимости от данных ресурсов и эффективности менеджмента в привлечении данных ресурсов для поддержания кредитной деятельности.

9. Отношение депозитов к кредитам - показатель ликвидности, поскольку в нем «стабильная» депозитная база соотносится с совокупными кредитами. По значению данного показателя можно судить, в какой степени предоставленные кредиты обеспечены депозитами.

10. Работающие займы/депозиты - показывает в каком, соотношении обеспечена качественная часть кредитного портфеля банка за счет депозитов. Чем выше значение данного коэффициента, тем ниже риск банкротства банка [74, с. 4].

11. Структура доходов - пропорции доходов.

12. Структура расходов - пропорции расходов.

13. Соотношение расходов к доходам, не связанных с выплатой вознаграждения, - отражает эффективность менеджмента по контролю объема административных расходов относительно доходов, получаемых при обслуживании текущих счетов клиентов, проведении вспомогательной деятельности (операции с обслуживанием счетов и вкладов клиентов, осуществление торговых операций клиентов и т.д.) [75, с.168].

14. Соотношение расходов к доходам, связанных с выплатой вознаграждения, - характеризует эффективность менеджмента в части привлечения наиболее дешевых источников фондирования и получения относительно них высоких процентных доходов по предоставленным кредитам клиентам и инвестиционной деятельности (операции с ценными бумагами) [75, с.168].

15. Уровень процентной рентабельности - сумма прибыли, полученной от расходов на деятельность, связанную с получением вознаграждения

16. Уровень непроцентной рентабельности - сумма прибыли, полученной от расходов на деятельность, не связанную с получением вознаграждения.

17. Рентабельность собственного капитала (ROE) - измеряет норму отдачи вложенных инвестиций акционеров в капитал.

18. Рентабельность активов (ROA) - отражает способность менеджмента превращать активы в чистую прибыль.

19. Чистая процентная маржа показывает чистое превышение процентных доходов над процентными расходами от привлекаемых ресурсов.

20. Чистый процентный спрэд характеризует эффективность осуществления «посреднической» деятельности – привлечения и размещения средств. Чистая процентная маржа и чистый процентный спрэд показывают насколько эффективно менеджмент и персонал банка могут генерировать процентный доход.

21. Ставки вознаграждения (интереса) банков по кредитам. Процентная ставка отражает интенсивность начисления процентов. Проценты – это доход от предоставления кредита в долг или стоимость банковских кредитов, предоставленных предприятиям, другим банкам, правительству, населению: НБЮЛ, ФЛ, в НВ, в СКВ.

22. Ставки вознаграждения (интереса) банков по привлеченным депозитам. Норма возврата от депозитных ресурсов, привлекаемых банками от предприятий, населения: НБЮЛ, ФЛ, в НВ, в СКВ.

Рыночные возможности и угрозы, сила, слабость банка, конкурентные преимущества банка выявляются с помощью анализа внешней и внутренней среды. Универсальным методом стратегического анализа с позиции выбора объекта служит SWOT-анализ по 4 категориям: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Стратегическому анализу посвящены монографии в русском изложении у западных ученых Питера С. Роуза, Ансоффа И., Портера М.Е., Томпсона А. А., Стрикленда А. Дж. и других. Среди российских ученых стратегический анализ применяется в работах Аникина И.Д., Толстель М.С. и Бондаренко А.С. [76], Буланова Ю.Н. [77], Молчановой Е.С. [78] и других.

Работы в казахстанской литературе и практике с комплексным рассмотрением всех аспектов построения систем стратегического управления банком встречаются крайне редко. Стратегический SWOT-анализ рассматривается в работе Адамбековой А.А., но при определении основных перспективных «направлений в деятельности Национального банка Республики Казахстан...» [79].

В имеющихся работах стратегический анализ не подкрепляется достаточно объемной информацией для полного раскрытия ресурсного потенциала организации. Мало внимания уделяется влиянию внешней окружающей среды. В то время как выбор эффективной стратегии развития и формирование жизнеспособного и реализуемого стратегического плана невозможны без учета влияния внешней деловой окружающей среды. Общепризнанная методология оценки факторов отсутствует.

Своеобразие и принципиальные отличия нашего подхода к SWOT-анализу заключаются в следующем:

Во-первых, рассматривается вся банковская система Казахстана для характеристики среднерыночного состояния, в том числе по группам банков.

Во-вторых, для объективного учета позиции, что обеспечивает охват деятельности банка за длительную динамику. Динамика охватывает докризисный, кризисный, посткризисный периоды времени.

В-третьих, количественно оценено направление движения параметра, степень достижения стратегических целей. Оценка произведена на основе применения основных статистических методов: абсолютные, относительные и средние величины, показатели рядов динамики. Оценены три вида стратегической позиции:

а) положительная динамика, если показатели в динамике подвержены четко выраженному росту, то стратегические позиции банков избираются как сильные;

б) отрицательная динамика, если показатели в динамике снижаются, то стратегические позиции – слабые;

в) противоположные или разнонаправленные изменения, если показатели имеют противоположные оценки и разнонаправленные динамики, то они оцениваются как нейтральные [77, с. 37].

SWOT-анализ проводится в три основных этапа:

- 1) выявление факторов внутренней и внешней среды объекта;
- 2) оценка, ранжирование выявленных факторов;
- 3) формулирование стратегий развития объекта, перекрестный анализ пар факторов в таблице матричной формы.

Для определения возможностей при выборе стратегии проводится структурный отраслевой анализ конкурентных позиций стратегических групп. Согласно Портера М.Е. «Стратегическая группа представляет собой группу фирм отрасли, следующих одинаковым или сходным вариантам стратегии.... Однако, как правило, имеется небольшое количество стратегических групп, отражающих существенные различия в стратегии между фирмами отрасли» [8, с.175]. Высказывания М. Портера относительно стратегических групп фирм-конкурентов справедливы и к коммерческим банкам.

Сформировать стратегические группы банков - конкурентов можно с помощью классификации, основанной на кластерном методе. Данный метод разбивает банки на оптимальное число однородных типов, классов, называемых кластерами, одновременно по множеству признаков.

Кластерный анализ применяли для банков западные исследователи: Rym Ayadi, Willem Pieter De Groen with contributions from Marie-Josée Lapointe, Andre Michelet Harol, Rey Ibtihel Sassi, Cristina Tita [80], Rungporn Roengpitya, Nikola Tarashev, Kostas Tsatsaronis [81], в российской практике -Алексенко Е. В., Смирных С. Н. [73] и др.

В апробированной ими методике заслуживает внимания основные этапы проведения кластеризации, которая использована нами впервые в Казахстане в главе 3.

Метрикой разбиения единиц служит евклидово расстояние (Euclidean distance). Евклидова дистанция - это геометрическое расстояние между двумя объектами в многомерном пространстве. Рассчитывается как квадратный корень из суммы квадратов разностей в значениях для каждой переменной по формуле:  $\sqrt{\sum(x_n - y_n)^2}$ ,

где  $\delta_1; \delta_2$  – координаты первой точки;

$\delta'_1; \delta'_2$  - координаты второй точки; и т.д. n –переменных.

Из формулы евклидова расстояния видно, что переменная с большими значениями превосходит над переменной с малыми значениями. Банки с меньшими расстояниями похожи между собой.

По утверждению ученых Каплана Р.С., Нортон Д.П.: «Стратегия – это набор неких гипотез о причинах и следствиях» [63, с.106]. Определить причинно-следственные связи между внешними, внутренними факторами-показателями и кредитными рисками, а также рентабельностью банков помогает множественный корреляционно-регрессионный анализ.

В отечественной литературе очень мало работ с практическим исследованием факторов, влияющих на кредитные риски, рентабельность банков. В зарубежных исследованиях достаточно публикаций, посвященных теории количественной оценки и результатам по данным проблемам. Эмпирические модели факторов динамики кредитных рисков банков за последние 7-8 лет провели: Boštjan Aver [82]; Głogowski A.[83]; Espinoza R., Prasad A. [84]; Ricardas Mileris [85]; Louzis D., Vouldis A., Metaxas V.[86]; Klein N. [87]; Messai A.S., Jouini F. [88]; Dr. Christopher Payne, Fidaa E. Al-Hanna [90], Naheel Y. Al-Kaayali [89] и др. Ученые сходятся в рекомендации учитывать влияние макроэкономических факторов при объяснении кредитного риска кредитного портфеля банков. Данная гипотеза подтверждена ими.

Некоторые зарубежные авторы считают, что степень кредитных рисков может существенно различаться в зависимости от стратегии банка и его структуры кредитного портфеля: Louzis D., Vouldis A., Metaxas V., Messai A.S., Jouini F., в зависимости от типа ссуд (розничные или корпоративные): Głogowski. Казахстанский ученый Нурсейт Н.А. применил и апробировал корреляционно-регрессионный анализ зависимости кредитных рисков БВУ РК от множества макро и микроэкономических факторов [90].

#### Задачи корреляционного анализа:

1. Установить наличие причинной связи между переменными.
2. Предсказать значения зависимой переменной по значениям независимых факторов.

Таким образом, методология выбора и реализации стратегии коммерческих банков образует совокупность стратегических методов и инструментов управления. Они направлены на разработку и умелое применение набора действий, свойств до возникновения рисков ситуации, ошибок, комплексное исследование внешних и внутренних факторов, минимизацию риска, оценки результатов стратегического и тактического поведения, использование принципа управления всеми рисками и конкретного кредитного риска, учет возможных стратегических рисков, повышение рентабельности банковского бизнеса.

## **2 ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ ТЕКУЩЕЙ СТРАТЕГИИ В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ КАЗАХСТАНА**

### **2.1 Особенности стратегического поведения коммерческих банков на республиканском и региональном уровнях управления**

Успешная деятельность банков в значительной степени зависит от эффективности текущей деятельности, от реализуемой текущей стратегии.

Согласно учению Портера М.Е., чтобы определить: «Какие действия могут предпринять конкуренты и как лучше всего на них отвечать? Каково дальнейшее направление развития моей отрасли?» [8, с.23], необходим анализ текущей стратегии конкурента путем идентификации того «Что делает предприятие в настоящее время?», «Какова явная или скрытая текущая стратегия?» [8, с.30, 89]. Из такого анализа следует, что способен сделать банк? Руководство банка должно подчинить свои тактические действия стратегическим приоритетам.

Анализ текущей стратегии организации по Портеру М.Е. осуществляется по ряду ключевых параметров. Применительно к банку-конкуренту параметры анализа текущей стратегии заключаются в том, чтобы:

- во-первых, отразить определенные положения, принимаемые менеджерами банка-конкурента относительно банковской деятельности и сравнительной позиции, занимаемой в ней банком, его преимуществ и слабостей, конкурентов и тенденций в отрасли..., «чтобы придать смысл текущей стратегии» [8, с.30];

- во-вторых, выявить как этот банк «осуществляет конкуренцию в настоящее время», а также как банк «может видеть новые явления, происходящие в отрасли, сквозь призму прошлых и нынешних обстоятельств» определить примерные намерения его на будущее время [8, с.89, 101];

- в-третьих, составить аналитические документы о текущей стратегии каждого конкурента, о том, каковы «основные направления его политики в каждой функциональной сфере бизнеса и способы осуществления взаимосвязей этих функций» [8, с.104].

Портер М.Е. считает, что «важны оба фактора-отрасль и позиция», а для всестороннего анализа отрасли и действующих в ней конкурентов требуется большой объем информации о «способности превратить результаты операционных улучшений»... «в устойчивый источник прибыли» [8, с.15, 24, 66].

Анализ текущей стратегии банка представляет собой, по нашему мнению, реализованную стратегию по результатам прошлой и текущей деятельности на настоящий момент времени. Знания о текущей стратегии необходимы, чтобы изменить стратегическое поведение и стратегию банка в будущем.

Законодательной базой банковской деятельности служат: законы, охватывающие все стороны практической работы банков; положение, структура, регламент НБРК; постановления правления НБРК об управлении рисками и внутреннем контроле для БВУ и других организаций; соглашения,

между министерствами РК и НБРК; международные документы и международные конвенции; документы Базельского комитета по банковскому надзору; типологические отчеты межправительственной организации ФАТФ по противодействию, легализации преступных доходов и финансированию терроризма и др. Нормативно-правовые акты и законы совершенствуются постоянно. Так, с 2014 года казахстанским банкам запрещено иметь неработающих займов свыше 20% от портфеля. Соотношение активов банков к ВВП Казахстана к 2020 году планируется довести до уровня не менее 80%. Для обеспечения контроля за целевым использованием денежных средств в двух системообразующих банках: АО «БТА банк» и АО «Альянс банк» произошла смена руководства на представителей надзорных органов.

Стратегия фондирования казахстанских банков с 1990-2000-х годов характеризуется тем, что они активно занимали кредиты на внешних рынках. Поэтому в докризисные годы позитивно росли уровни макроэкономических показателей отношению к ВВП: совокупных активов банков, собственного и уставного капиталов, кредитов и депозитов, совокупных обязательств [91,92]. Деловая активность банков Казахстана была высокой в докризисные и в кризисные годы (2005-2006, 2007-2009). Наблюдался стабильный рост трех показателей. Существенно росли совокупные активы, совокупные обязательства и собственный капитал банков. Темпы роста активов почти не отличались от темпов роста обязательств [91]. Только в 2010г., в связи с ростом стоимости зарубежного фондирования замедлился рост совокупных активов в сравнении с 2009г. при продолжающемся росте совокупных обязательств. Это связано, с тем, что существенную долю в совокупных активах занимали кредиты, предоставленные строительному сектору. Прекращение притока средств из-за границы с осени 2007г. из-за роста мировых ставок, вызвало приостановку кредитования строительных компаний, замораживание строительства. Новая волна кризиса во второй половине 2008г. негативно отразилась на банковской системе Казахстана. К началу 2010г. возникли отрицательные уровни собственного капитала до -5,8 % к ВВП. С 2010г. по начало 2015г. совокупные активы банков уменьшились с 68% до 47,2% к ВВП, размеры кредитов к ВВП - с 38,7% до 36,7% (приложение Б.1).

Важнейшим элементом ресурсной базы и «абсорбирования» рисков банка является капитал. Достаточность капитала призвана покрыть возникающие риски и обеспечить стабильность при реализации рисков. Так, в казахстанских банках к началу 2010г. возникли потери собственного капитала. Такая негативная динамика произошла из-за превышения расходов над доходами в трех банках: АО «БТА», АО «Темир» и АО «Альянс». Банки, не имеющие достаточный капитал и тем более отрицательный, в будущем будут вытесняться с рынка другими банками конкурентами. Поэтому, руководство и топ-менеджеры этих банков должны менять стратегическое поведение в направлении поиска внутренних источников роста капитала.

За год с 1.06.2014г. по 1.02.2015г. число филиалов и дополнительных помещений филиалов БВУ РК уменьшилось на 20,1% (с 2531 до 2023

единицы) [91]. Крупные банки, имеющие многофилиальную сеть, пользуются преимуществом на кредитном и депозитном рынках, расширяют свое присутствие на региональных рынках банковских услуг. Лидирующие позиции по числу филиалов и дополнительных помещений занимает АО «Народный сберегательный банк Казахстана». На него приходится свыше пятой части (21,8% и 21,7%) филиалов и дополнительных помещений (приложение Б.2). По доле кредитного риска данный банк находился на 15 и 23 местах соответственно на 1 июня 2014г. и 1 февраля 2015г.

На втором месте в рейтинге располагается АО «KaspiBank» с суммарной долей филиальной сети 10,5%. По доле кредита с просрочкой платежа он располагался на 21 и 22 местах. На третьей строчке рейтинга находится АО «БТА Банк». На его долю приходится 8% и 7,6% от республиканского объема филиалов и дополнительных помещений. По размеру кредитного риска этот банк располагался на последних местах: 31-32, с самой высокой долей неработающих кредитов: 90,1% и 84,8%. Во всех других банках РК состояние с кредитными рисками не было плачевное. В трех банках: АО «Ситибанк Казахстан», АО «Исламский Банк «Al-Hilal», АО «RBS (Kazakhstan)», работающих без филиалов и с очень низкой долей до 0,1%, практически отсутствуют кредитные риски.

Метод сопоставления двух рядов показателей в динамике убеждает в том, что отсутствует определенная зависимость между обеспеченностью банков филиальной сетью и размерами кредитных рисков. Чрезмерно высокая вариация доли неработающих кредитов: от 0,1% до 90,1% в банках на 1 июня 2014г. и от 0,1 до 84,8% на 1 февраля 2015г. свидетельствует о слабом управлении. Низкое качество работы менеджеров отдельных банков, в свою очередь, определяется влиянием негативных факторов: некомпетентностью персонала, слабым внутренним контролем, недостаточным взаимодействием менеджеров кредитного отдела с клиентами по своевременному выявлению проблемных кредитов. В этой связи, приоритетной задачей является улучшение «работы специалистов филиалов с предприятиями на основе индивидуального подхода» «в целях повышения оперативности опросов, выявления и обеспечения потребностей предприятий в наиболее полезной информации по результатам мониторинга предприятий» [93, с.4-5].

Благодаря регуляторным мерам по очистке балансов произошло улучшение качества кредитного портфеля. Так, доля неработающих займов в совокупном ссудном портфеле за последний год снизилась с 31,2% на 1 января 2014 года до 23,1% на 1 мая 2015 года [91].

В казахстанских банках росли доходы, расходы за десять лет (приложение Б.3). В реальном выражении расходы банков возросли в 4,6 раза, доходы - в 4,4 раза (за период 2005-2014гг.). Наблюдается некоторое опережение роста расходов над доходами, что отрицательно повлияло на прибыльность банка.

Однако повышение этих показателей было не во все годы. С 2011г. по 2014г. наблюдается снижение реальных доходов и реальных расходов банков.

Источники доходов и направления расходов также претерпели перемены. С 2005 по 2009гг. банки получали доходов в большей массе от деятельности, связанной с получением вознаграждения, и тратили денег больше на развитие этой деятельности. В 2010г. по сравнению с 2009г. существенно повысились суммы реальных доходов, не связанных с получением вознаграждения в 3,3 раза. Реальные расходы, несвязанные с выплатой вознаграждения банков возросли в 3,6 раза в эти годы. В последующие годы до начала 2015г. реальные доходы и реальные расходы, не связанные с основной финансово-посреднической деятельностью, преобладали по объемам над показателями, связанными с получением и выплатой вознаграждения банков.

Динамику статей доходов и расходов во многом объясняют показатели структуры (приложение Б.4). Источниками поступления денег служат, преимущественно доходы от деятельности, не связанной с получением вознаграждений. Их доля за 11 лет возросла в 2,5 раза с 33,4% на 1 января 2005г. до 84% на 1 января 2015г. Доходы, не связанные с получением вознаграждения, выросли, главным образом, за счет статьи: доходы от переоценки. По состоянию на 1 января 2015г. произошел резкий рост доли доходов от переоценки до 54,2% всех доходов банков, за счет финансовых активов выраженных в иностранной валюте. На снижении доли доходов, связанных с получением вознаграждения, за 11 лет в 4,1 раза (с 66,1% до 16%) сказалось сокращение доходов по требованиям банков к клиентам.

Состав расходов БВУ РК также подвержен значительным переменам. Преобладающе растут расходы, не связанные с выплатой вознаграждения (с 64,9% на 1 января 2005г. до 91,2% на 1 января 2015г.). На переоценку было затрачено свыше половины (56,2%) всех денег. Вместе с тем снизилась доля расходов по оплате труда, из-за сокращения персонала. Доля расходов, связанных с получением вознаграждения, снизилась почти в 4 раза (с 32,4% до 8,2% соответственно на эти даты). На такое сокращение, в значительной мере отразилось снижение доли расходов на выплату вознаграждения по требованиям клиентов в 3,9 раза (с 21,3% до 4,4% на эти же даты). Менее одного процента составляет подоходный налог.

В Концепции развития финансового сектора РК отмечено, что «в посткризисный период с начала 2010 года мировая экономика находится в состоянии крайней нестабильности» [59, с. 3]. Нестабильность ощутили БВУ РК с начала 2010 по начало 2012гг, что отчетливо продемонстрировано на графике показателей общей рентабельности (рисунок 4). Если, уровень общей рентабельности колебался существенно: от 10,9% по состоянию на 1 января 2005 до 0,4% на 1 января 2009г, то в 2010г. образовалась высокая убыточность на уровне 28,6%. В 2011г. банкам удалось добиться самого высокого уровня рентабельности (28,6%). На начало 2012г. банки вновь оказались убыточными с уровнем -0,8%, в 2014г. они снова были рентабельны +6,5%. На колебания общей рентабельности по отношению к расходам оказывает влияние вариация убыточности деятельности, не связанной с получением вознаграждения. Убыточность возникала за счет формирования



резервов против обесценивавшихся кредитов. Об этом свидетельствует рост двух показателей: просроченных кредитов в процентах к кредитному портфелю в 4,8 раза, а также резервов в процентах к кредитному портфелю в 4,7 раза за 11 лет. Прослеживается четкое взаимодействие между этими двумя показателями. Каждый процент роста просроченных кредитов побуждал банки наращивать резервы, «сформированные в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности» [94].

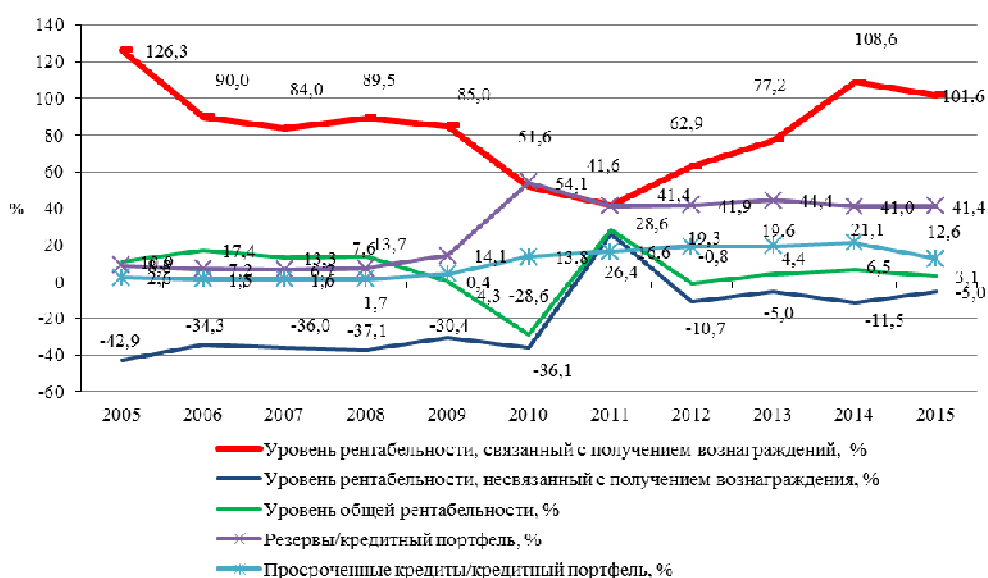


Рисунок 4 - Динамика показателей рентабельности ББУ РК

Примечание - Рассчитано автором на основе данных источников [91]

Просроченные ссуды создают риски для экономики. Во-первых, для банков и потребителей затрудняется механизм кредитования. Во-вторых, рискованные проекты не привлекают иностранных инвесторов. Такая негативная для банков динамика обусловлена рядом причин: а) в предкризисные годы в казахстанскую экономику неконтролируемым образом привлекались из-за рубежа внешние кредиты, номинированные в свободно конвертируемой валюте. В результате валютные риски по кредиту были полностью перенесены на заемщиков. Полный возврат ранее выданных кредитов оказался невозможным; б) в годы глобального финансового кризиса высокие темпы роста объемов кредитования, высокая конкуренция, снизившая требования банков к заемщикам и, высокий «аппетит», увеличили риски; в) в посткризисные годы наблюдалось замедление «аппетита к риску», а также дестимулирование притока вкладов со стороны юридических и физических лиц путем увеличения средневзвешенной ставки по депозитам», инвестирование средств в низко рентабельные государственные ценные бумаги [95, с.53]. Стратегия непроцентной рентабельности характерна «на ограниченный период

времени проведения реструктуризации по своим обязательствам и долгам заемщиков» и снижения давления на собственный капитал [95, с.54-55].

Банки обеспечивали общую рентабельность за счет развития, главным образом, деятельности, связанной с получением вознаграждения почти во все годы, за исключением 2010 и 2012гг. Данная стратегия роста процентной прибыли способна обеспечить прибыльность на длительный период времени.

Вместе с тем, банки терпели чистые убытки с каждых 100 % денег, вложенных в собственный капитал в 2010г. в размере -12,6%, в 2011г. -10,6%, в 2012г. меньше -0,9%. (рисунок 5).



Рисунок 5 – Динамика показателей рентабельности совокупных активов и собственного капитала БВУ РК на начало года, %

Примечание - Источник [91]

Снижение показателей финансовой устойчивости БВУ РК в эти годы связано с поэтапной реструктуризацией долгов крупных банков. И хотя с начала 2013г. уровень рентабельности собственного капитала возрос резко до 28,1%, но затем вновь снизился до 13,4% к началу 2015г. Такую же динамику роста, падения и нового роста имеет показатель рентабельности совокупных активов.

В первом квартале 2015г. резко уменьшились вклады населения, привлекаемых банками почти во всех регионах, кроме жителей г.Астаны, Жамбылской и Южно-Казахстанской областей (приложение Б.5). Не внесены в банки около десятой части (9%) заработной платы работающего населения, а в г.Алматы значительно больше - 51,1%. Ухудшились коэффициенты оседаемости заработной платы на депозитах банков в этот период. Для оценки зависимости между долей просроченной задолженности и коэффициентом оседаемости заработной платы на депозитах банков нами применен корреляционно-регрессионный метод в разрезе регионов РК, и построена

однофакторная модель. Наличие заметной и обратной связи подтверждает парный коэффициент корреляции, равный -0,518.

Модель однофакторного уравнения регрессии имеет следующий вид:

$$\bar{Y} = a_0 + a_1x, \text{ где}$$

$\bar{Y}$  - результирующий признак, а именно: доля просроченной задолженности в общих кредитах за первый квартал 2015г.;

$a_0, a_1$  - параметры уравнения,

$x$  - фактор-показатель, в нашем исследовании – коэффициент оседаемости заработной платы работающего населения на депозитах банков.

Получено количественное уравнение парной регрессии

$$\text{Модель 1: } \bar{Y} = 8,597 - 0,123X$$

Второй параметр уравнения показывает, что в регионах РК при повышении оседаемости заработной платы работающего населения на депозитах банков на 1%, доля потенциальных кредитных рисков снижается на 0,123%. Причины снижения пассивных операций, составляющие ресурсы банков, кроются в следующем:

1) усилились девальвационные ожидания нового роста курса доллара США со стороны физических и юридических лиц из-за неопределенности экономической ситуации после проведения корректировки курса национальной валюты в феврале 2014 года. Определенная часть клиентов предпочли покупать иностранную валюту вкладам на депозиты;

2) падение российского рубля по отношению к доллару США, вызвало интерес у другой казахстанского населения в покупке товаров из России, чтобы активно вложить свои накопления;

3) высокий рост потребительских цен на республиканском и региональном уровнях с небольшой вариацией индекса между регионами от 105,3% до 106,6% и, низкие процентные ставки по депозитам в иностранной валюте - 3%. Высокая инфляция, превышающая процентные ставки по депозитам, сдерживает население нести свои сбережения на депозиты банков. Процентные доходы по депозитам не способны покрыть валютные риски. С учетом макроэкономических рисков и рисков внутри банков, население выбрало свою стратегию собственных сбережений, не доверяя банкам;

4) ужесточилась кредитная политика банками в первом квартале 2015г., что также повлияло на ухудшение условий банковского фондирования. Многие банки (25%) «повысили требования к финансовому положению заемщиков и к обеспечению по кредитам, сократили спектр кредитных продуктов, в результате замедлился спрос на кредиты со стороны субъектов бизнеса» [93].

Однако такая политика привела к нарастанию кредитных рисков. Тем не менее, «в условиях общеэкономической неопределенности 16% банков планируют ужесточить кредитную политику» во втором квартале 2015г. [93].

Отрицательная динамика на рынке депозитов физических лиц подает сигналы менеджерам о том, что вклады перестают быть основным источником фондирования и нарастают риски внутри банков. Если в последующем периоде на внутреннем рынке сохранится динамика снижения депозитной базы банков, то может возникнуть недостаток ликвидности, еще больше снизятся ресурсы для наращивания кредитования.

Банкам второго уровня РК нужно вносить существенные коррективы в свою стратегию развития путем:

1) устойчивой работы, ориентированной не только на получение максимальной прибыли, но и на учет инфляционных ожиданий, на усиленную поддержку и развитие предприятий несырьевого сектора в регионах РК, производственной инфраструктуры, экспорта продукции, в социально-экономический рост и инновации;

2) при разработке, выборе и реализации стратегии банка целесообразно использовать показатель - коэффициент оседаемости заработной платы в прирост депозитов населения в регионе, в стране.

3) повышения склонности к сбережениям в банках со стороны потенциальных клиентов, путем использования эффективной процентной политики и стратегии, учитывающей предпочтения разных категорий потребителей в условиях расширения внешнеэкономических связей и доступа к мировым ресурсам и сохранения оптимального соотношения риск-доходность.

Анализ текущей стратегии с помощью системы макро-мезо и микроэкономических показателей выявил неустойчивость банковской отрасли РК и условий конкурентной борьбы между банками за клиентов.

## **2.2 Оценка адекватности стратегии развития коммерческих банков: угрозы и возможности**

Стратегия и тактика действий каждого банка должны быть адекватны его экономическим возможностям, требованиям конкурентной среды. Особенно важна эта задача для казахстанских банков, работающих на недостаточно стабильном рынке, в условиях высокой степени регулирования. В этой связи следует провести стратегический анализ банковской деятельности.

Цель - на основе модифицированного SWOT-анализа описать модель стратегического анализа и оценить не только общее направление, но и выбор стратегических альтернатив развития БВУ РК в целом и отдельных групп банков. По методике, изложенной в первой главе, анализ проведем по надлежащим этапам.

**Первый этап.** Выявление факторов внутренней и внешней среды банков. Проводя анализ внешней среды, по нашему мнению, следует остановиться на трех важных факторах в развитии банков Казахстана.

I. Стратегические ошибки, допущенные НБРК в области денежно-кредитной политики, связаны с неконтрольным доступом банков к кредитам из-за рубежа до кризиса и в годы кризиса. Последствия совершенных ошибок остаются значительными и сказываются на деятельности банков в посткризисном периоде.

II. Существенные перемены произошли в мире, особенно с 2014г., которые являются источником новых кредитных рисков, финансовой нестабильности банков.

III. Вступление Казахстана, Армении, Кыргызстана в ЕЭС, ВТО, ТС.

Назревающие глобальные возможности и угрозы для казахстанских банков, обобщены нами с использованием научных трудов Конакбаева А.Г. [65], Аникина И.Д., Толстель М.С., Бондаренко А.С. [76], Маркарова Т.В. [95], а также документов: заявления Правительства и НБРК об основных направлениях экономической политики на 2015 год [96]; денежно-кредитная политика РК с 2015г. [97]; обзор финансовой стабильности [98].

### **Возможности на глобальном уровне.**

I. Правительством и НБРК намечено с 2015г. проведение политики, направленной на смягчение последствий внешних факторов. В частности:

1. Контрциклическая экономическая политика через Государственную программу финансирования индустриально-инновационного развития (ГПФИИР): «НұрлыЖол» на 2015-2019гг., строительство объектов инфраструктуры свободных экономических зон и «ЭКСПО-2017», «Агробизнес-2020», дополнительное льготное кредитование субъектов малого, среднего и крупного предпринимательства в рамках Дорожной карты бизнеса 2020, «Дорожная карта занятости», уточнена и углублена региональная специализация обрабатывающей промышленности и другие [28, с.97, 111, 134].

Стратегия строительства отечественных предприятий с созданием постоянных рабочих мест и при активной финансовой поддержке государства направлена на диверсификацию экономики. В свою очередь, банки путем кредитования таких проектов смогут повысить доступность финансовых ресурсов для производителей, направить их на развитие отраслей промышленности в будущем и разрешить проблему необслуживаемых кредитов [28, с.98]. Совместно с предприятиями банки смогут структурно перестроить экономику, развивая обрабатывающую и перерабатывающую промышленность. В этой связи при оценке эффективности состояния и перспектив банков в целом, а также учете региональных аспектов развития банковских услуг, степени охвата банковским кредитованием производств важных секторов обрабатывающей промышленности, по нашему мнению, следует использовать следующие показатели:

1) объем и доля проектов Государственной программы индустриализации в ссудном портфеле банков всего, в том числе в регионах;

2) объем и доля субсидирования процентных ставок по кредитам БВУ через АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» (далее - Фонд «Даму»);

3) объем и доля обеспечения через Фонд «Даму» проектов МСБ финансовыми ресурсами на доступной и долгосрочной основе совместно с БВУ РК.

Перед руководителями и менеджерами банков возникает необходимость создать такую среду, чтобы компании были заинтересованы в партнерских отношениях с ними. Согласно опроса 36% банков отметили, что рост спроса на кредиты в первом квартале 2015г. «в большей степени был обусловлен финансированием по государственным программам» кредитования в основном на поддержку малого и среднего бизнеса. Тогда как у банков есть «потребность в государственных программах финансирования также субъектов крупного бизнеса» [93].

2. Скоординированная денежно-кредитная и налогово-бюджетная политика, сдерживание уровня инфляции, инфляционное таргетирование; принятие мер по ограничению спекуляций на валютном рынке, изменения в законодательстве по повышению требований к деятельности обменных пунктов на рынке иностранной валюты, поддержание на адекватном уровне международных резервов НБРК; привлечение внешних займов международных финансовых организаций и использование механизма государственно-частного партнерства. Положительный эффект от введения плавающего курса доллара в краткосрочной перспективе, на наш взгляд, ощутят крупные отечественные производители, особенно крупные сырьевые компании, в конкуренции на рынке.

3. Укрепление финансовой системы путем повышения роли национальной валюты в экономике. Для этого НБРК предпринял ряд мер по дедолларизации экономики - снижению зависимости казахстанской валюты от американского доллара. Ставки вознаграждения по депозитам для населения в долларах снизились с 4% до 3% годовых для увеличения объема гарантирования депозитов в национальной валюте. Помимо этого, ради стимулирования роста ликвидности банков в национальной валюте также введен запрет на установление цен на товары и услуги в условных единицах. Планируется перевести все сделки по операциям купли-продажи движимого и недвижимого имущества на национальную валюту.

4. Оздоровление банковского сектора через снижение уровня проблемных активов банков с увеличением уставного капитала АО «Фонд проблемных кредитов» на 250 млрд. тенге, поэтапное введение новых стандартов достаточности капитала банков «Базель III», меры раннего реагирования.

**Угрозы на глобальном уровне.** К основным источникам глобальных рисков относятся:

1. Нестабильность политико-экономической обстановки в мире. Политическая напряженность в отношениях США с Китаем, Россией, на Украине и в других странах.

2. Падение мировой цены на нефть, золото, медь и основные металлы вызывают падение экономик стран – основных экспортеров нефти и снижают перспективы роста.

3. Укрепление американской валюты относительно национальных валют многих стран мира, наносит угрозу и ущерб мировому экономическому росту. Многие страны переживают девальвацию. Так, в результате ослабления национальных валют (рубля и юаня) у крупнейших торговых партнеров России и Китая, на казахстанской бирже KASE за день тенге упал на 35,5% (со 188,35 тенге средневзвешенного курса 19 августа 2015г. до 255,26 тенге 20 августа 2015г.) [99]. Ослабление национальных валют вызвано действием главных факторов: падение цен на нефть, выплаты внешнего долга, отток капитала, санкции, увеличение рисков банковской системы.

4. Замедление экономического роста в странах ЕС и Китае, стагнация экономики в Японии.

5. Активное привлечение европейскими банками нового капитала с рынков, за счет выпуска гибридных продуктов (AT bonds, CoCo bonds), способных накапливать риски у конечных владельцев.

6. Развитие новых форм кредитования, особенно в рамках параллельного банковского сектора (к примеру, в Китае).

II. Для развития казахстанских банков существуют определенные возможности и угрозы также от интеграционных процессов, с созданием ЕАЭС, ВТО и ТС.

**Возможности.** С вступлением в ЕАЭС, ВТО, ТС будут:

1. Созданы глобальные экономические отношения, условия для свободного движения товаров, услуг, финансов, работы на внешних рынках, доступность к разветвленной системе мировой торговли, ее стандартам, нормам и правилам.

2. Появятся возможности участия Казахстана в формировании международного экономического законодательства. Чтобы снизить ожидаемые риски нужно будет адаптировать законодательства стран-участниц ТС и ЕЭП, унифицировать таможенные правила и регламенты. В частности, по установлению минимальных размеров активов родительских банков, минимальных размеров депозитов населения, введение ограничений запрета на ввоз реэкспортируемых дешевых товаров из Китая и т.п.

3. Наблюдается интенсивное развитие технологий: телекоммуникационных и информационных.

4. Сохранятся привлекательность казахстанских банков в мире в долгосрочной перспективе, к примеру, в Китае [65, с.60].

5. Облегчатся поиски стратегического инвестора за рубежом [65, с.62].

6. Снижаться издержки для субъектов экономических отношений.

7. Растут стимулы у руководителей эффективно управлять персоналом, стратегически развивать свои конкурентоспособные отечественные организации, банки, в связи с открытием прямых филиалов крупнейших корпораций в Казахстане и увеличением конкуренции во всех сферах экономики.

**Угрозы.** С вступлением Казахстана в ЕАЭС, ВТО, ТС есть опасности:

1. Девальвация российского рубля негативно уже отразилась на казахстанской экономике в области пищевой промышленности и сельского хозяйства по итогам за 7 месяцев 2015г. [100].

2. С ростом курса доллара США в августе 2015г. в Казахстане могут возникнуть серьезные угрозы роста цен для населения и МСБ внутри страны.

3. Снижение конкурентоспособности отечественной продукции на внешних рынках. Российские, белорусские производители более конкурентоспособны.

Тяжелая конкуренция с ними снизит объемы производства и реализации казахстанскими предприятиями, разорит их. Эта проблема обостряется и тем, что большая часть казахстанских предприятий работают за счет государственных заказов. В связи с ввозом дешевой импортной сельскохозяйственной продукции из других стран возможно сокращение казахстанских предприятий малого и среднего бизнеса.

4. Нехватка объемов кредитования банков ТС [65, с.60], в связи со значительной девальвацией российского рубля с конца ноября 2014г., введением санкций между Россией и странами ЕС с США. Для России закрыты внешние источники заимствования.

5. Несоответствие отечественного финансового рынка и условий работы на нем по международным стандартам. Сокращение числа казахстанских банков путем консолидации, объединения приведет к монополизации или олигополии.

6. Присоединение Армении, Кыргызстана в ЕАЭС с 2015г. усугубит политико-экономическое положение стран. Так, Армения в большей мере заинтересована в гарантии безопасности. В случае возникновения очередного конфликта между Арменией и Азербайджаном Россия должна будет вступить в его разрешение. Интеграция Армении в ЕАЭС составляет, в большей мере, политическую меру-защиту территориальных границ, а не экономическое партнерство.

С объединением в ЕАЭС Кыргызстана может еще больше обостриться конкуренция между предпринимателями продукции сельского хозяйства, минеральных ресурсов, а самое главное, из-за ввоза дешевых на всем постсоветском пространстве товаров из Китая.

7. Сокращение импорта машин и оборудования, химической продукции и продовольственных товаров, снижение внешнеторгового оборота в РК.

8. Усиление сырьевой направленности экономики, рост теневой экономики в РК. Данные платежного баланса РК подтверждают неблагоприятные тенденции в настоящее время. Так, в первом квартале 2015г. по сравнению с первым кварталом 2014г., объем внешнеторгового оборота РК в долларом эквиваленте сократился на 70,4%, импорт снизился на 8,5%, экспорт упал резко – на 46,9%. Президент РК Назарбаев Н.А. доложил на совещании 20 августа 2015г. о том, что «падение спроса на продукцию из Казахстана со стороны России и Китая могут ещё больше ослабить экономику страны» [101].

Интеграция Казахстана в ЕАЭС пока не стимулирует экономику Казахстана.



Мировое бизнес-окружение в зависимости от уровня развития национальных экономик, подвержено кредитным рискам по-разному [102]. Например, в странах ЕС: Австрии, Бельгии, Финляндии, Франции, Германии соотношение кредитов к ВВП в 2008-2014гг. варьирует от 84,3% до 165,6%, в Дании 199,6-225,2%, в Нидерландах: 183,3% -232,8%. В развитых странах мира обслуживание ВВП кредитами составило: в Китае 120,8%-169,2%, в странах ОЭСР: США 216,8%-245%, в Японии 302% -374,2%. В отличие от них, в Казахстане этот показатель составил гораздо ниже от 54,2% до 37,6% с трендом снижения.

Доля неработающих займов в кредитном портфеле в названных передовых странах ЕС и мира колебалась от 1% до 4,6% в разные годы. Казахстан в отличие от этих стран характеризуется высокой степенью кредитного риска. По степени кредитного риска находился примерно на третьем месте в мире после Кипра, Греции и Румынии. Доля неработающих займов в кредитах банков второго уровня в Казахстане выросла в 2,9 раза с 7,1 % в 2008г. до 20,4% в 2014г. Международные сопоставления показателей за шесть лет показывают следующую закономерность - чем выше уровни обслуживания ВВП кредитами в стране, тем ниже в ней степень кредитного риска. Однако, в Казахстане при низких показателях ссудного портфеля к ВВП (37,6% в 2014г.) наблюдался довольно высокий уровень кредитного риска (20,4%). В результате почти каждый пятый кредит является просроченным. В период финансового кризиса государство оказало поддержку банковской системы Казахстана. Об этом заявляют казахстанские ученые-экономисты Бабичев Д.Ю. и Искакова З.Д. [45, с.265; 57, с.65]. Но эта поддержка лишь на время снизила банковские риски, за счет вливаний из Национального Фонда. Проблемы могут возникнуть вновь, если не решить причины их возникновения. Более того, в будущем государство намерено выйти из активов банков, что может снова ухудшить ситуацию с банковским кредитованием.

Ухудшение тенденций в мире влекут макроэкономические риски уже с 2015г. Об этом свидетельствуют неутешительные результаты прогнозных расчетов макроэкономических показателей, выполненных Евразийской Экономической Комиссией Евразийского Банка Развития, приведенные в таблице 6.

Таблица 6 - Прогнозные значения реального ВВП и индекса потребительских цен в государствах – членах ЕАЭС и Казахстане\*

Год	Реальный ВВП (прирост к предыдущему году, %)		ИПЦ на конец года (прирост к предыдущему году, %)	
	государства ЕАЭС	Казахстан	государства ЕАЭС	Казахстан
2015	-2,5	2,3	14,2	6,0
2016	0,4	3,7	9,0	5,9
2017	1,2	4,6	7,6	6,6
Примечание - Таблица составлена автором на основе источника [103]				

В 2015г. не ожидается рост мировой экономики в целом, а потеря глобального реального ВВП на 2,5% по сравнению с 2014г. при высоких инфляционных ожиданиях на уровне 14,2%. В 2016г. предполагается стагнация с небольшим приростом до 0,4%, в 2017г. – уже прирост до 1,2% с умеренным замедлением роста потребительских цен до уровней 9% и 7,6%.

В Казахстане предполагается ежегодный прирост реального ВВП: в 2015 г. до 2,3%, в 2016г. – до 3,7%, в 2017г. – до 4,6%. Однако, такие приросты реального ВВП могут быть обеспечены при определенных условиях:

а) сохранения денежно-кредитной, монетарной политики РК удержания инфляции в коридоре 6-8%, в частности, роста потребительских цен в 2015г. – 6%, в 2016г. - 5,9%, в 2017г. -6,6%;

б) «постепенного восстановления внешнего спроса, предполагаемого увеличения цен на нефть до 60-70 долларов за баррелль и начала эксплуатации Кашаганского месторождения к 2017 г.»;

в) внутренний спрос в 2015-2017 гг. будет поддерживаться правительством Казахстана путем увеличения «объема дополнительного ежегодного финансирования на 3 млрд. долл.», направляемого «на активизацию государственной инвестиционной политики и стимулирования частных инвестиций» [103].

Однако, по второму условию прогноз уже расходится с реальной экономической жизнью. В частности, цены за баррелль сырой нефти марки Brent понизились по состоянию на 14 августа 2015г. до отметки 49,03 доллара, на 17 августа 2015г. – 48,94 доллара (при прогнозном значении 60-70 долларов).

В будущем периоде прогнозируется снижение до 30 долларов США [101].

По третьему условию, государство, вновь осознавая сложность ситуации, предпринимает стратегические действия по созданию новой системы регулирования, позволяющей прогнозировать и регулировать системные риски.

Учитывая сложную политическую обстановку в мире, соседних странах СНГ, а также одновременно активные государственные содействия и регулирование, в ближайшие 5-6 лет, по нашему мнению, ухудшающие перемены в банковском секторе Казахстана могут произойти. Причины, на наш взгляд, следующие:

1. Сохранившаяся, застывшая, неэффективная сырьевая экономика в Казахстане, полностью зависящая от цен на нефть, а рынок потребительских товаров зависит от импорта. Попытки государства и НБРК в проведении мер дедолларизации экономики, например, путем снижения ставок по депозитам в иностранной валюте, не снизили интерес к доллару США, не смогли вытеснить его в качестве средства платежа и сбережений на территории Казахстана. Напротив, подорвалось доверие к национальной валюте. Во внешней торговле операции осуществляются только в долларах и цены на нефть котируются в долларах. Есть лишь желания основных торговых партнеров Казахстана – у России и Китая, снизить доли доллара в торговых операциях между странами. Поэтому нужны решительные стратегические структурные перемены, ломающие настоящую нефть – импорто- зависимую экономику Казахстана.

2. Низкое качество управления рисками, слабый риск-менеджмент в банках, недостатки в системе регулирования деятельностью банков со стороны контролирующих органов. Негативные тенденции в сфере кредитного риска в банках Казахстана в сравнении с другими государствами повышают срочность и остроту возникновения нового кредитного риска. Сделать такое заключение дают основания макроэкономические показатели не только прогнозные, но и фактически сложившиеся за предыдущие годы в реальном выражении. Они представлены на рисунке 6.

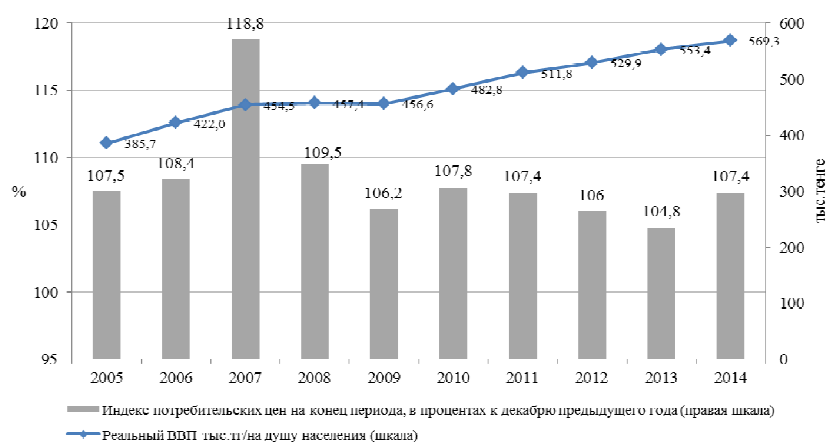


Рисунок 6 - Динамика индекса потребительских цен и уровней обеспеченности населения Казахстана товарами и услугами

Примечание - Составлено автором на основе источника [92]  
Реальный ВВП рассчитан, используя данные о дефляторе ВВП

Реальный ВВП рассчитан нами с применением данных о кумулятивном дефляторе цен. За этот период кумулятивный дефлятор цен составил 3,1 раза, подтверждающий темп роста цен в 2014г. по сравнению с ценами 2005г. Обеспеченность каждого человека товарами и услугами в реальном выражении за десять лет выросла в 1,5 раза. Столь небольшой прирост уровня реального ВВП во многом объясняется ежегодным ростом потребительских цен на товары и услуги. К периоду глобального финансового кризиса индекс потребительских цен был самым высоким в 2007г. (118,8%), вследствие чего в последующие годы произошло снижение уровня реального ВВП на 9,1% (с 616,2 тыс.тг. в 2007г. до 560,3 тыс.тг в 2010г.). С 2011 по 2014гг. наблюдается восстановление экономики Казахстана, что подтверждается ростом реального уровня ВВП на 31,5% (с 560,3 тыс.тг. в 2010г. до 736,7 тыс.тг в 2014г.). На рост объема ВВП была направлена денежно-кредитная политика НБРК. Она внесла свой вклад в поддержание и расширение совокупного спроса при сохранении стратегии замедления роста инфляции (в коридоре 6-8%). В результате темпы инфляции с конца 2008 г. по конец 2014г. были ниже, чем в кризисном 2007г.

Почти каждый житель Казахстана в среднем приобрел кредитов в 7 раз больше на начало 2015г. по сравнению с началом 2005г. При этом темпы роста кредитов на душу населения достигли максимального уровня в

кризисном 2007 году (в 4,7 раза) (приложение Б.6). Население Казахстана довольно активно брало кредиты на потребительские цели в докризисные и кризисные (2005-2006, 2007-2008) годы, вкладывая свои небольшие свободные денежные средства в недвижимость. Об этом свидетельствуют показатели индексов реальной заработной платы и реальных денежных доходов. С ростом ипотечного кредитования и долевого строительства повысились цены в данном секторе экономики. Перекос в структуре экономики вызвал образование «пузырей» и усиление инфляции в экономике Казахстана (рисунок 8). Резкий рост цен на товары и услуги в 2007г. вызвал увеличение процентных ставок, что отразилось на уменьшении размера кредитов в расчете на душу населения с 465,1 тыс.тг в 2008г. до 460,6 тыс.тг в 2011г.) (рисунок 7).

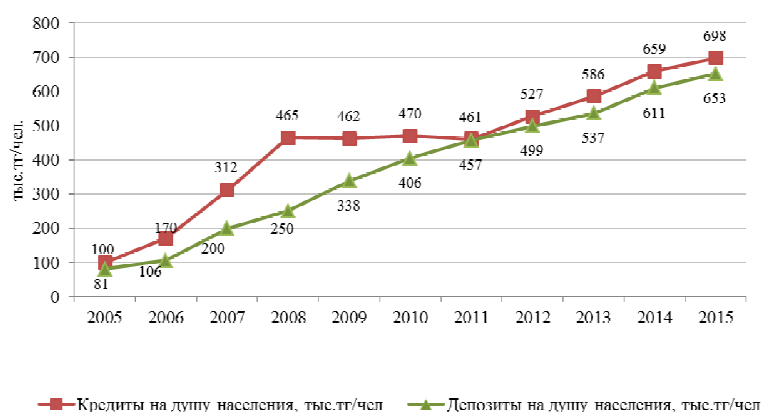


Рисунок 7 - Динамика показателей обеспеченности населения Казахстана кредитами и депозитами (на начало года)

\* Рассчитано автором на основе источников [91, 92]

С начала 2012г. по начало 2015г. наблюдается тенденция нового роста уровня кредитов, что в основном было связано с ростом потребительского кредитования. Население Казахстана охотно размещало деньги в депозиты банков. Уровень депозитов вырос в 8,1 раза с первого января 2005г. по 1 января 2015г., несмотря на рост потребительских цен в эти годы. Выросли объемы кредитов, выданных банками населению. К началу 2015г. по сравнению с началом 2005г. на потребительские цели граждан объем кредитов вырос в 17,2 раза, в том числе физическим лицам – в 17,7 раза (приложение Б.6).

Субъекты малого предпринимательства в 5,4 раза больше приобрели кредитов до 1 января 2014г. в сравнении с 1 января 2005г. К 1 января 2015г. спрос на кредиты у них уменьшился на 29,7%, по сравнению с 1 января 2014г.

При росте номинальной заработной платы работающего населения в 3,1 раза за период с 2005 по 2014гг., а номинальных денежных доходов домашних хозяйств в 3,9 раза за этот период, их покупательная способность уменьшилась. Так, реальная заработная плата работников снизилась на 9,4% (со 114,7% в

2005г. до 103,9% в 2014г., т.е.  $103,9/114,7*100-100$ ), а реальные денежные доходы домашних хозяйств на 9,3% (со 114,5% до 103,9%, т.е.  $103,9/114,5*100-100$ ). Замедление роста реальной заработной платы работающих и реальных денежных доходов домашних хозяйств свидетельствует о том, что у населения недостаточно доходов для того, чтобы приобрести жилье по ипотеке и своевременно погашать кредиты. Вследствие ухудшения платежеспособности населения, рост приобретений кредитов привел к росту доли просроченной задолженности в 1,9 раза (с 4,7% на 1 января 2005г. до 8,7% на 1 января 2015г.). С учетом повышения доступности жилья за счет государственных программ, а также развернувшегося нового строительства на рынке недвижимости по разумным ценам, в перспективе повышается вероятность того, что определенная часть населения будет брать ипотечные кредиты. В структуре совокупных активов банков доминируют кредиты. Их доля выросла в 1,4 раза: с 56% на 1.01.2005г. до 78% на 1.01.2015г. (приложение Б.1). Прослеживался рост кредитов, выданных банками, всем потребителям, во всех видах валют и по всем срокам предоставления [91]. Снизились объемы кредитов, выданных физическим лицам: в 2010г. на 5,1%, в 2011г. – на 3,8%. В 2012- 2014гг. рост кредитов у всех пользователей снова возобновился. Во все годы преобладала доля кредитов, выданных банками юридическим лицам и, преимущественно в национальной валюте. Их доля выросла в 1,5 раза с 47% на 1 января 2005 до 71% в на 1 января 2015гг. при сокращении доли кредитов, выданных в иностранной валюте до 29%. Прогрессирующе росла доля кредитов долгосрочных с 66% на 1 января 2005г. до 79% на 1 января 2015г.

В отраслевом разрезе заметно снизилась доля кредитов на развитие промышленности (в 1,8 раза), сельского хозяйства (в 2,1 раза), торговли (в 1,3 раза) [91]. Выросла доля кредитов, выданных на развитие отраслей, оказывающих услуги экономике (в 1,6 раза). Почти половина (51,1%) республиканского кредитного портфеля сосредоточена в сфере услуг.

Рост кредитов и структурные перемещения в них обусловили увеличение потенциальных кредитных рисков. Из всего объема кредитных сделок доля общей просроченной задолженности выросла в 7,5 раз: с 2,6% до 21,1% с 1 января 2005г. по 1 января 2014г. Размеры и проценты просроченной задолженности по кредитам банков в денежном выражении росли ежегодно в потребительском кредитовании. Так, в 2009г. по сравнению с 2005г. темп роста просроченной задолженности достиг по юридическим лицам 636%, а по физическим лицам еще выше 3592%. Однако, если в кризисные годы наблюдались высокие темпы роста просроченной задолженности по кредитам, то с 1 января 2014г. по 1 января 2015г. размеры потенциальных кредитных рисков, наоборот, уменьшились и существенно на 36,1% [91]. Самая высокая доля долгов сложилась по кредитам на развитие строительства.

В структуре фондирования около  $\frac{3}{4}$  составляют депозиты. Доля депозитов повысилась за этот период времени с 50% до 71%, из-за некоторого уменьшения размеров совокупных обязательств, при продолжающемся росте

объемов депозитов. В докризисные годы депозиты росли высокими темпами при опережающем росте вкладов населения [91]. Предприятия аккумулируют на депозитах большую сумму свободных средств, чем население. Из привлекаемых банками депозитов около 2/3 составили депозиты юридических лиц и 1/3 – населения. Преобладали депозиты в национальной валюте. Наряду с этим происходил рост депозитов в иностранной валюте. Их доля повысилась с 40% на 1 января 2014г. до 56% на 1 января 2015г. Такие структурные сдвиги вызваны настроением и поведением населения после проведенной девальвации национальной валюты в феврале 2014 г.

С 2008г. по 2014г. ресурсная база банков росла меньшими темпами. В первом квартале 2015г. ситуация с депозитами в банках РК в корне поменялась. Банки ощутили сокращение предложения валютных депозитов не только на розничном, но и на корпоративном рынке. Так, вклады небанковских юридических лиц на 1 апреля 2015г. в сравнении с 1 января 2015г. снизились на 244,1 млрд.тг. и их снижение полностью произошло по валютным депозитам. В результате валютные риски трансформируются в кредитные риски. Вслед за уменьшением предложения обострилась конкуренция банков за источники фондирования на двух рынках: розничных вкладов и корпоративных депозитов. Однако на рынке корпоративных депозитов банкам сложнее добиться конкурентных преимуществ по двум основным причинам: 1) отсутствие системы страхования рисков на этом рынке; 2) зависимость руководства предприятий от мнения собственных акционеров по вопросу размещения депозитов, т.к. у акционеров может быть интерес в поддержке принадлежащих им банков. Поэтому конкурентными преимуществами на данном рынке обладали лишь крупные банки.

В казахстанских банках доминируют срочные депозиты, доля которых составила от 80,6% на 1 января 2006г., 94,7% на 1 января 2008г. и 96,4% на 1 января 2015г. Значительное преобладание срочных депозитов свидетельствует об устойчивости базы фондирования банков.

На развитие кредитного и депозитного рынков благоприятное влияние оказывали социально-демографические факторы [92]:

- рост численности населения в посткризисные годы (с 2005 по 2015гг.) на 13,8%;

- высокая доля населения в трудоспособном возрасте, к началу 2015г. она оказалась равной 61,6%;

- повышение доли сельского населения с 42,9% на 1.01.2005г. до 44,7% на 01.01.2015г., вследствие субурбанизации;

- высокая доля экономически неактивного населения (47-48%) может положительно сказаться на росте предложения трудовых ресурсов в будущем;

- снижение уровня безработицы населения с 8,1% в 2005г. до 5% в 2015г. способствовало росту депозитных вкладов населения.

Для оценки влияния уровня безработицы на степень кредитных рисков и на депозиты отдельно, нами использовался корреляционно-регрессионный

метод с построением однофакторных моделей по квартальным данным за период с 1 января 2003з. по 1 апреля 2015г. [91,92].

Параметры уравнения были рассчитаны методом наименьших квадратов. Между переменными установлен 95%-ный доверительный интервал. Полученные результаты двух однофакторных моделей сведены в таблицу 7.

Таблица 7 - Результаты построения однофакторного корреляционно-регрессионного моделирования по данным БВУ РК с 1.01.2003 по 1.04.2015гг. по кварталам

Уравнение линейной регрессии: $\bar{Y} = a_0 + a_1x$	Значения парных коэффициентов корреляции/ детерминации	Стандартная ошибка аппроксимации	t-статистика	P-Значение	F-критерий фактический/ по таблице
Модель 2: Доля неработающих займов (Y) и уровень безработицы (X)					
$\bar{Y} = 68,332 - 8,06x$	-0,887/0,787	5,729	16,7	8,96E-16	177,1/ 1,007E-17
Модель 3: Размеры депозитов (Y) и уровень безработицы (X)					
$\bar{Y} = -1,763 + 0,003x$	-0,905/0,819	5,284	14,7	0,02	216,5/ 2,05E-10

На высокое качество построенных линейных моделей указывают их статистические характеристики: t-статистика Стьюдента больше 2; P- значения меньше 0,05. Фактический F-критерий Фишера выше табличного. Значения коэффициентов корреляции и детерминации высокие. Величина стандартной ошибки аппроксимации не превышает 6-8% [104, с.18].

Во второй модели прирост доли неработающих займов в кредитном портфеле на 78,7% определялся снижением уровня безработицы. Параметр уравнения  $a_1$  указывает, что повышение уровня безработицы на 1% в квартале, при прочих равных условиях, снижало степень кредитных рисков на 8,06%. На эту величину определенная часть безработного населения «теряла» способность в срок произвести оплату по кредитам.

Третья модель объяснила изменения размеров депозитов через колебания уровней безработицы на 81,9%. Параметр уравнения  $a_1$  показывает, что повышение уровня безработицы на 1% в текущем квартале, приводило к снижению привлекательности вложений денег на банковские счета, у клиентов в трудоспособном возрасте, но потерявших работу по независящим от них причинам, на 0,003 млрд. тенге.

Процент за кредит отражает экономические отношения, которые возникают в процессе обращения ссудных капиталов на рынке.

Ставка рефинансирования НБ РК снижалась с 8% на 1.01.2005г. до 5,5% на 1.05.2015г. В среднем за месяц она снизилась на 0,043% [91]. Стратегическое поведение НБРК было направлено на стимулирование коммерческих банков к

расширению деятельности, росту экономической активности предпринимателей, оживлению производства и стимулированию склонности к сбережению временно свободных средств всеми экономическими агентами. Снижение ставки рефинансирования, обычно, повышает уровень инфляции. И наоборот повышение ставки рефинансирования снижает уровень инфляции. В Казахстане снижение ставки рефинансирования приводило к замедлению роста потребительских цен в кризисные и посткризисные годы.

Зависимость между изменениями ставки рефинансирования и процентными ставками по кредитам, депозитам и их привлекательностью различна. Так, повышение ставки рефинансирования вызвало: с одной стороны, рост депозитных ставок в банках и увеличение склонности к сбережению денег; с другой стороны, рост процентной ставки по кредитам и снижение уровня спроса на кредитование банков. Понижение ставки рефинансирования, наоборот, привело к: 1) снижению ставки по депозитам и уменьшению привлекательности сбережения денег; 2) снижению ставки по кредитам и повышению спроса на кредитование.

Исследуем, выдерживаются ли данные теоретические ситуации в процентных стратегиях коммерческих банков. Информация о ставках по кредитам, депозитам и курсам иностранных валют выявляет четко выраженные периоды роста, спада, нового снижения и нового подъема. Для констатации количественных характеристик общего тренда целесообразно сохранить линейную функцию, как наиболее приемлемую форму для экономической интерпретации стратегии. С целью выявления тренда и количественного измерения приростов (снижений) процентных ставок банков РК, нами произведено аналитическое выравнивание по уравнению вида:

$$\bar{Y}_t = a_0 + a_1 t,$$

где,  $\bar{Y}_t$  - выровненные, теоретические уровни ставок,

$a_0, a_1$  - параметры уравнения,  $t$  - время (месяц).

Параметры уравнения рассчитаны методом наименьших квадратов. Их экономический смысл в следующем. Первый параметр указывает на среднее значение показателя. Второй параметр линейного уравнения в виде среднего прироста (снижения) ставки за месяц свидетельствует о направлении тренда.

Процентные ставки банков и курсы иностранных валют подвержены более существенным колебаниям, чем ставка рефинансирования и индексы потребительских цен. Поэтому нами произведено аналитическое сглаживание ставок за весь период времени по месяцам и дополнительно с разбиением на промежутки: докризисный, кризисный и посткризисный. Задача анализа – установить, пересматривались ли процентные стратегии банков в разные периоды времени и какие стратегии при этом принимались. Докризисный период принят с 1.01.2005г. по 1.12.2006г., кризисный- с 1.01.2007г. по 1.12.2009г., посткризисный период – с 1.01.2010г. по 1.05.2015г. Результаты аналитического выравнивания приведены в приложении Б.7.



Размеры ставок по кредитам существенно отличались по видам валют. В национальной валюте ставка процента по кредитам была выше, чем в свободно конвертируемой валюте. Первые параметры уравнения подтверждают, что средняя за месяц ставка по кредитам, к примеру, юридическим лицам в национальной валюте, больше чем в свободно конвертируемой валюте на 2,35% (12,67-10,32). Банки придерживались стратегии снижения ставки по кредитам для юридических лиц, как в национальной, так и иностранной валюте за весь исследуемый период. Они снижались в среднем за месяц на 0,05% и 0,03% за период с 1.01.2005г. по 1.05.2015г. В годы финансового кризиса банки агрессивно увеличивали ставки по кредитам для юридических лиц в национальной валюте до 14,95% в среднем за месяц с ежемесячным приростом на 0,063% (приложение Б.7). В посткризисные годы банки придерживались стратегии снижения процентов по кредитам до 11,1% против 13,43% в докризисный период. В докризисные и посткризисные годы процентные ставки по кредитам для юридических лиц в национальной валюте снижались ежемесячно в среднем на 0,053% и 0,101%. Высокие ставки по кредитам в национальной валюте ограничивали развитие деятельности нефинансового сектора. [28, с. 10]. Согласно мониторингу предприятий НБРК «желаемая ставка по кредитам составила 8,8%» [93,с.2]. Сравнительно дешевые долгосрочные кредиты в иностранной валюте уравнивались высокими валютными рисками для заемщиков по этому типу кредитов. Аналогична процентная стратегия банков по кредитам для юридических лиц в иностранной валюте, с той разницей, что прирост ставки процентов имел место в докризисные и кризисные годы (0,038% и 0,064% за месяц). В посткризисные годы этот показатель снизился (на 0,032%).

По кредитам для населения банки принимали разную процентную стратегию в зависимости от вида валюты кредитования. В национальной валюте банки устанавливали ставки по кредитам в диапазоне от 10% до 22%, в свободно конвертируемой валюте от 6% до 22%. Существенна разница между ставками процентов для населения в сравнении с юридическими лицами и по периодам времени. В связи с разной динамикой курса доллара США банки принимали разную процентную стратегию по кредитам для физических лиц. В национальной валюте ставки процентов умеренно снижались (на 0,018% в среднем за месяц) с 1 января 2007г. по 1 мая 2015г., тогда как в свободно конвертируемой валюте они повышались (на 0,003% в среднем за месяц) (приложение Б.7). Банки придерживались стратегии снижения ставок по кредитам для населения в национальной валюте в докризисные и посткризисные годы, а в кризисные годы – стратегии роста ставок. Тогда как в свободно конвертируемой валюте ставки по кредитам снижались в докризисные и кризисные годы, а в посткризисные годы - росли. Согласно опроса, некоторые банки усилили кредитование в иностранной валюте, в связи с повышением доли валютного депозитного фондирования [93]. Такое стратегическое поведение банков продиктовано проведенной девальвацией национальной валюты.

На депозитном рынке банки РК как покупатели денежных средств, выбирали свою ценовую стратегию привлечения заемных средств. Ставки вознаграждения по депозитам, особенно в национальной валюте, менялись циклично. В докризисные годы (2005-2006гг.) ставки по привлеченным депозитам от юридических лиц увеличивались: в национальной валюте на 0,056%, в иностранной валюте на 0,069% в среднем за месяц. В годы кризиса (2007-2009гг.) у банков была стратегия снижения: в национальной валюте ставки на 0,018% ежемесячно, в иностранной валюте на 0,05%. В посткризисные годы (2010-2015гг.) у банков сложилась одинаковая стратегия повышения ставок процентов по депозитам от юридических лиц. В национальной валюте они росли на 0,092%, а в свободно конвертируемой валюте на 0,004% в среднем за месяц. Ставки по депозитам для юридических лиц растут из-за обострения межбанковской конкуренции в стремлении банков удержать корпоративных вкладчиков. Ставки по депозитам для населения были намного выше, чем для юридических лиц. Достаточно сравнить средние уровни в приложении Б.7. В докризисный период для населения по депозитам в свободно конвертируемой валюте средняя ставка была ниже на 0,97%, чем в национальной валюте. Существенна разница между средними ставками по депозитам в кризисный и в посткризисный период. Средняя ставка по депозитам в национальной валюте в сравнении с докризисным периодом была в 1,6 раза выше, чем в годы финансового кризиса, а в посткризисные годы в 1,5 раза выше. Тогда как по депозитам в иностранной валюте средняя ставка складывалась другая ситуация по периодам времени. В докризисные и кризисные годы средняя ставка была приближена по значению (3,54% и 3,5%), тогда как в посткризисные годы она резко снизилась в 1,9 раза, составив 1,817% в среднем за месяц. Такая стратегия связана с политикой НБРК по дедолларизации. Банки устанавливали для населения ставки по депозитам в национальной валюте выше, чем в иностранной валюте. Ставки по депозитам для физических лиц в национальной и иностранной валюте имеют тенденцию умеренного роста на 0,017% и 0,0003% в среднем за месяц соответственно (приложение Б.7). Тренд роста ставки для депозитов населению сохранился в докризисные и кризисные годы: в национальной валюте на 0,019% и 0,007%, а в иностранной валюте на 0,01% и 0,049. Банки умеренно увеличивали ставки для населения по депозитам с целью пополнения кредитных ресурсов. В посткризисные годы ставки по депозитам для населения в национальной валюте повышались на 0,007%, в иностранной валюте снижались на 0,039%. Снижение ставки по депозитам для населения в иностранной валюте в посткризисные годы послужило одной из причин резкого сокращения привлечения депозитов и к сжатию рынка частных депозитов в первом квартале 2015г. Обращает внимание тот факт, что ставки банков по выданным кредитам выше, чем по привлеченным депозитам. Существенная разница между средними ставками по кредитам и средними ставками по депозитам подтверждает наличие низкой степени ценовой конкуренции между банками. Ставки отличаются по субъектам. Так, ставки по кредитам, выданным

юридическим лицам в национальной валюте, в 1,5 раза выше, чем по депозитам, привлеченным юридическим лицам в этой же валюте. Образовался существенный спрэд между ставками по кредитам и депозитам. Данные графика подтверждают рост показателей средней процентной маржи и среднего процентного спрэда (рисунок 8).

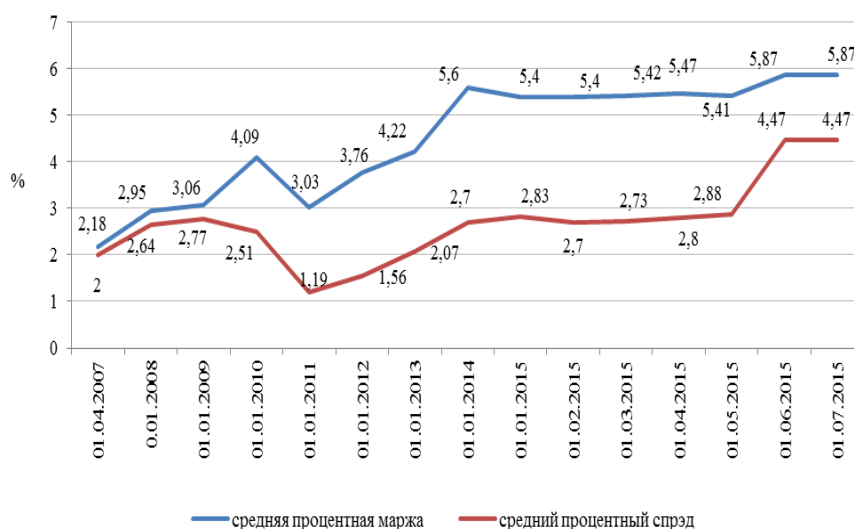


Рисунок 8 - Динамика средней процентной маржи и среднего процентного спрэда в БВУ РК

Примечание - Дата 1.04.2007г. взята как начало публикации этих показателей официально на сайте НБРК

В целом за весь период процентная маржа выросла в 2,7 раза с 1 апреля 2007г. по 1 июля 2015г., процентный спрэд в 2,2 раза. Исключение составляют 1 января 2011г., когда произошло небольшое снижение этих показателей в сравнении с 1 января 2010г. Через год с 1 января 2012г. наблюдается активный рост процентной маржи и процентного спрэда. Устойчивость роста проявляется особенно с 1 января 2013г. и в последние 2014-2015гг.

Для населения банки устанавливают чрезмерно высокие проценты по кредитам, гораздо выше, чем для нефинансовых предприятий. Вследствие этого значительная часть домашних хозяйств оказалась неплатежеспособной и не смогла приобрести столь дорогие кредиты. Чем выше процентные ставки, тем меньше объемы кредитных сделок [71].

Устойчиво растут курсы иностранных валют: доллара США и евро с 2005 по 2015г. По отношению к национальной валюте курс доллара США нарастал на 0,44 тенге в среднем за месяц, курс евро – на 0,555 с 1.01.2005г. по 1.05.2015г. В докризисные и кризисные годы банки боролись за укрепление национальной валюты (приложение Б.7).

Так, курс доллара США снизился в среднем за месяц на 0,397 тенге за покупку одного доллара с 1 января 2005г. по 1 декабря 2006г. и на 0,186 тенге с 1 января 2007г. по 1 декабря 2009г. Курс евро снизился в докризисные годы на

0,474 тенге и повысился на 1,46 тенге в кризисные годы. С изменением политики НБРК в сторону роста курса доллара США в посткризисные годы, на покупку одного доллара люди расходовали на 0,65 тенге больше с каждым месяцем, а на приобретение одного евро на 0,52 тенге больше.

В условиях низких и снижающихся цен на сырую нефть замедлился рост в реальном секторе экономики, резко сократилось торговое сальдо. НБРК больше не смог удерживать курс тенге к доллару США на прежнем уровне. Переломным месяцем существенного роста курса доллара США, а вслед за ним и повышения курса евро был февраль: 2009г. и 2014г. Курс доллара поднялся в эти даты соответственно на 25% и 30%, что свидетельствует о росте валютного риска. Очередной рост курса доллара США 20 августа 2015г. в Казахстане при дальнейшем ухудшении ситуаций в мировой экономике, предшествующие тенденции в отечественной экономике, на наш взгляд, вновь обострит кризис в Казахстане: упадет кредитование, инвестиции, потребление, производство, вырастет банкротство производственных предприятий.

**Второй этап.** Оценка, ранжирование выявленных факторов. Результаты проведенного нами исследования стратегических факторов, исполнения стратегии развития банков сведены в таблицу 8.

**Третий этап.** Формулирование стратегий развития объекта на основе пересечений пар факторов. Факторы внешние и внутренние отражены в двух столбцах: возможности и угрозы. Данные таблицы 8 перенесем в матрицу, которая позволяет отсеять несущественные факторы и отобрать наиболее важные пересечения факторов.

Таблица 8 – Формирование стратегических альтернатив развития БВУ РК на основе SWOT-анализа рыночной среды

Возможности /Потенциал рынка	Угрозы
1	2
1) интеграционные процессы в связи с вступлением в ЕЭС, ВТО, ТС; 2) политика Правительства и НБ РК на смягчение внешних факторов, сохранение макроэкономической стабильности в стране; 3) государством создана возможность выкупа у банков проблемных займов; 4) благоприятное воздействие социально-демографических факторов; 5) участие банков в финансировании крупных проектов экономики ГПФИИР; 6) высокий уровень и рост финансовой активности населения городов Алматы и Астаны;	1) нестабильность мировой экономики, падение цен на нефть; 2) опасности от участия РК в ЕЭС, ВТО, ТС, связанные с появлением новых конкурентов на внутреннем и внешнем рынках; 3) замедление роста кредитования, замедление экономического роста; 4) рост курса доллара США и курса евро относительно национальной валюты и угроза новой девальвации; 5) снижение доверия населения к отечественной банковской системе; 6) снижение реальной заработной платы и реальных денежных доходов домашних хозяйства;

Продолжение таблицы 8

1	2
	7) рост массы и доли потенциальных рисков: а) кредитных рисков всех видов; б) валютных рисков; в) рисков возможного изменения политики государства относительно банковского бизнеса (например, слияние и поглощение банков); 8) низкая финансовая активность населения в областях Казахстана.
Сильные стороны: 1) положительная законодательная и нормативно-правовая база банков; 2) наличие системы страхования вкладов у большинства банков; 3) сотрудничество казахстанских банков с зарубежными банками и международными организациями; 4) создание новых банковских продуктов; 5) технический прогресс в банковском секторе, интеграционные технологии.	Слабые стороны: 1) недостаточная квалификация сотрудников и менеджмента банка; 2) большой объем неработающих займов; 3) низкая диверсификация источников фондирования - преобладание депозитов; низкая доля долгосрочных пассивов 4) неэффективная система управления активами и пассивами; 5) преобладание в совокупном кредитном портфеле компаний, осуществляющих свою деятельность в отраслях строительства и торговли.

Матрица SWOT-анализа приведена в приложении Б.8. Пронумерованные возможности на пересечении с пронумерованными сильными и слабыми сторонами в матрице отмечены знаками: +, -, +/-, 0. Эти знаки показывают какой эффект оказывают друг на друга факторы на пересечении. Так, знак «+, плюс», означает рост, положительное влияние, «-, минус» - снижение, отрицательное влияние, «+/-, плюс/минус» - и рост и снижение, «0, ноль» - отсутствие влияния, эффекта.

С целью выбора стратегических альтернатив, нами были сделаны следующие допущения, основанные на объективных оценках банковского сектора:

1) определены две главные цели: а) максимизация прибыли и б) увеличение доли на рынке.

2) при выборе целей для предложения стратегических альтернатив, была учтена специфика банковского сектора и его структурные слабости.

Исследование рынка и собственных возможностей банка позволяет определить его конкурентные преимущества - те сферы деятельности, которые стратегически важны для банка и которые позволяют ему обойти конкурентов. Самые важные пересечения по сумме положительных и отрицательных значений факторов опишем как стратегические альтернативы БВУ РК. Они приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ стратегических альтернатив БВУ РК

Факторы (возможности и угрозы)	+	-	Влияние на достижение целей	Нужно ли менять стратегию	Стратегические альтернативы
1	2	3	4	5	6
1 возможность (интеграционные процессы в связи с вступлением в ЕЭС, ВТО, ТС)	6	6	Увеличение темпов кредитования	нет	Разработка маркетинговой стратегии и привлечение клиентов посредством широкой сети филиалов
6 возможность - высокий уровень и рост финансовой активности населения городов Алматы и Астаны;	8	0	Увеличение темпов кредитования	нет	Совершенствование системы риск-менеджмента
2 угроза - опасности от участия РК в ЕЭС, ВТО, ТС, появление новых конкурентов на внутреннем и внешнем рынках;	7	3	Увеличение прибыли	да	Создание более гибких продуктов и использование своего брэнда
3 угроза - замедление роста кредитования, замедление экономического роста	7	3	Увеличение прибыли	да	Разработка гибкой политики реструктуризации займов в случае ухудшение качества кредитного портфеля, увеличение доходов не связанных с получением процентного вознаграждения
4 угроза - рост курса доллара США и курса евро относительно национальной валюты и угроза новой девальвации;	8	1	Увеличение прибыли	да	Разработка сбалансированной политики управления активами в инвалюте и обязательствами инвалюте по срокам, с целью недопущения риска ликвидности. Проработка альтернативного плана в виде займа от НБРК
5 угроза - снижение доверия населения к отечественной банковской системе;	6	3	Увеличение прибыли	да	Укрепление брэнда и создание благоприятных условий в виде нового обслуживания и предложения более выгодных ставок вознаграждения

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6
6 угроза - снижение реальной заработной платы и реальных денежных доходов домашних хозяйства;	3	6	Увеличение прибыли	да	Поиск нового рынка через представительства в соседних странах и выход на рынок международного капитала
7 угроза - рост массы и доли потенциальных рисков	7	3	Увеличение прибыли	Нет	Совершенствование системы риск-менеджмента

Из таблицы 8 видно, что наиболее значимыми для банков Казахстана являются пять факторов:

- 1) опасности от участия РК в ЕЭС, ВТО, ТС, в связи с появлением новых конкурентов на внутреннем и внешнем рынках;
- 2) замедление роста кредитования, замедление экономического роста
- 3) рост курса доллара США и курса евро относительно национальной валюты и угроза новой девальвации;
- 4) уменьшение сбережений депозиторов в БВУ РК;
- 5) снижение реальной заработной платы работающего населения и реальных денежных доходов домашних хозяйства.

Ограниченные в иностранном фондировании казахстанские банки в будущем должны пересмотреть стратегию развития по следующим направлениям:

- учесть особенности внешней среды, имеющийся потенциал внутреннего рынка, стимулирование государством различных программ;
- выбирать оптимальную структуру пассивов, включая текущую стоимость привлечения средств и риска ее повышения;
- разработать эффективные системы риск-менеджмента;
- в ходе реализации долгосрочной стратегии ориентироваться на привлечение вкладов населения как наиболее надежного и стабильного источника средств.

Исследовав текущую тенденцию по всем банкам, целесообразно изучить, как целевые группы и отдельные банки в них, используют свой внутренний потенциал с учетом внешнего развития для реализации выбранной стратегии.

### **2.3 Влияние выбора стратегии на конкуренцию и стратегическое поведение в целевых группах банков**

Доля активов в казахстанских банках различна и колеблется от менее, чем 0,1% до около 20% в разные периоды времени (приложение Б.11). По убеждениям Портера М.Е.: «Преимущества и слабости компании заключаются в структуре ее активов и компетенций по сравнению с конкурентами, в том числе в финансовых ресурсах, технологическом

состоянии, узнаваемости брендов и т.д.» [8, с.28].

В данном параграфе нашего исследования решались следующие задачи:

- выявление и оценка типа банковского рынка и уровня конкурентоспособности банковской сферы с помощью расчета индекса Герфиндаля – Хиршмана;

- определение временного тренда, а также возможностей и целесообразности развития коммерческих банков в долгосрочном периоде, разработка рекомендаций по выработке конкурентной стратегии групп коммерческих банков.

Для решения поставленных задач нами использовался индекс Герфиндаля – Хиршмана. Следуя рекомендации Портера М.Е., нами учтены все банки, как отечественные, так и иностранные [8, с.54].

Для расчета индекса Герфиндаля-Хиршмана, нами принят под первым номером самый крупный банк по доле активов, остальные банки расположены по мере их убывания по трем датам: 01.01.2012г., 01.01.2013г., 01.04.2014г. и 1.06.2015г. (приложение Б.9). На каждую дату банки размещены по позициям в зависимости от значения доли. По итогам расчетов, значение индекса Герфиндаля-Хиршмана снижалось за рассматриваемый период от 1049,84 до 811,86 (таблица 10).

Таблица 10 - Значения индекса Герфиндаля-Хиршмана по БВУ РК

Показатель	01.01.2012г.	01.01.2013г.	01.04.2014г.	1.06.2015г.
1. Индекс Герфиндаля-Хиршмана	1049,84	958,61	859,43	811,86
2. Прирост (снижение)	-	-91,23	-99,18	-47,57

Это означает, что банковский рынок страны движется в сторону снижения степени монополизации. По состоянию на 01.01.2012г. уровень значимости индекса чуть превышал 1000 и можно было бы характеризовать банковский рынок близким к умеренно концентрированному, олигопольному. Однако, на последующие три даты уровни индекса оказался меньше 1000 и проявил тенденцию к дальнейшему снижению. Из этого следует, что банковский рынок Казахстана близок к монополистическому. Из 38-36 БВУ РК заметно влияли на значение индекса десять банков. К тому же сохранялся примерно один и тот же состав банков на четыре даты. Распределения десяти банков по значимости индекса в динамике представлены на рисунке 9.



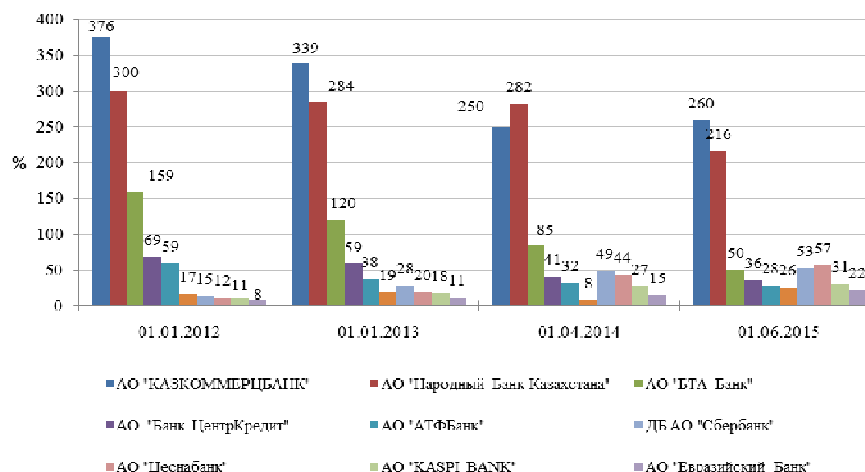


Рисунок 9 - Распределение девяти БВУ РК по индексу Герфиндаля-Хиршмана (по рыночной доле активов)

Примечание - Рассчитано и составлено автором на основе данных источника [91]

Повышена рыночная сила следующих банков:

- с девятого места на восьмое продвинулся АО «KASPI BANK», получающий прибыли от собственного капитала;

- с десятого на девятое место поднялся АО «Евразийский Банк» с долей иностранного участия в капитале, а затем опять перешел на десятое место. Его присутствие на внутреннем рынке усиливается в автомобильном кредитовании.

Напротив, снизилась рыночная сила следующих банков:

- АО «БТА Банк» сошел с третьего места на пятое 1.06.2015г., имея высокую убыточность капитала -649,1%;

- АО «Альянс Банк» - передвинулся с шестого места 1.01.2012г., восьмого - 1.01.2013г., на десятое место 1.04.2014г., а затем, пройдя реструктуризацию и объединившись с АО «ForteBank», и уже под этим названием на девятое место 1.06.2015г.;

- АО «Банк ЦентрКредит» - переместился с четвертого на шестое место 1.04.2014г. и 1.06.2015г.

В банковской отрасли РК десять ключевых банков делят между собой рынок. У них есть ресурсы для инвестирования в развитие экономики, бизнеса. Они могут и не явно диктовать свои условия рынку. Среди них серьезным конкурентом отечественных банков является иностранный банк: ДБ АО «Сбербанк». Его позиции существенно укрепляются на казахстанском банковском рынке.

В то же время сравнение показателей доли активов и рентабельности капитала от банка к банку и на разные даты обнаруживает, что достаточно четкого влияния рыночной доли на рентабельность капитала не прослеживается. Банки, располагающие относительно высокой или хорошей

рыночной долей активов, имеют низкую рентабельность или убыточность капитала. И наоборот, банки относительно малые и мелкие по размерам активов, обладают сравнительно высокой рентабельностью капитала.

Кроме того, рассчитанные парные коэффициенты корреляции указывают на наличие малой и почти отсутствующей зависимости между показателями рентабельности и рыночной долей. Так, между рентабельностью капитала банка и долей его активов в банковском секторе парный коэффициент корреляции равен -0,009 на 1.01.2012г. и 1.01.2014г. и -0,187 на 1.06.2015г. Крайне низки парные коэффициенты корреляции также между долей банка активов в банковском секторе и рентабельностью активов лишь -0,155.

Конкуренция на банковском рынке сказывается на количественных и качественных показателях банковского обслуживания. С целью идентификации конкурентных преимуществ, стратегической направленности банки разделены на три целевые группы: отечественные, отечественные с долей иностранного участия и иностранные дочерние банки.

Чтобы выявить конкурентные преимущества, работу менеджмента в БВУ РК, на наш взгляд, следует сравнить финансовые результаты: а) каждой группы со средними значениями всех банков; б) отдельные банки внутри групп; в) группы банков между собой. В качестве параметров, характеризующие направление деятельности, источники фондирования и эффективность менеджмента, приняты следующие показатели:

- 1) Доля кредитов ФЛ и ЮЛ (корпоративного сектора) в ссудном портфеле.
- 2) Доля депозитов ФЛ и ЮЛ в обязательствах.
- 3) Кредитные риски.
- 4) Процентная маржа.
- 5) Процентный спрэд
- 6) Рентабельность активов.
- 7) Рентабельность капитала.

По составу целевых групп БВУ РК, их финансовым результатам [91, приложение Б.10] нами выполнено исследование конкурентных преимуществ внутри трех групп банков. Проведем SWOT-анализ по первой группе банков. Результаты сведены в таблице 11. Факторы отражены в двух столбцах: возможности и угрозы. Специализированным отечественным банком является АО «Жилстройсбербанк Казахстана». Ему свойственна стратегия фокусирования - стратегически узкая направленность только на население (100%). Остальные коммерческие банки Казахстана, в большей мере, универсальные. Их конкурентное преимущество в возможности диверсифицировать риски на широкий ассортимент продуктов.

Таблица 11–SWOT-анализ первой группы «отечественные» банки Казахстана

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<p>1. Недостаточно освоенные виды обслуживания, развитие интренет-банкинга, позволит увеличить долю комиссионных доходов и оптимизировать издержки.</p> <p>2. Отсутствие у конкурентов многих видов кредитования.</p> <p>3. Долгосрочные отношения с добросовестными клиентами.</p> <p>4. Экономия масштаба.</p> <p>5. Высокая приоритетность в при участии в программах по стимулированию экономики в целом.</p>	<p>1. Сложность возврата просроченных кредитов.</p> <p>2. Выход на рынок новых конкурентов.</p> <p>3. Изменение предпочтений клиентов.</p> <p>4. Нехватка качественных заемщиков.</p> <p>5. Изменение конъюнктуры на рынках строительства и торговли.</p>
<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>1. Концентрация на определенных продуктах и услугах.</p> <p>2. Наличие опыта в привлечении и удержании клиентов.</p> <p>3. Широкая филиальная сеть.</p> <p>4. Устойчивая депозитная база, выраженная в преобладании крупных компаний.</p>	<p>Как использовать сильные стороны</p> <p>1. Новые информационные технологии позволят увеличить ассортимент предоставляемых услуг, такие как интернет-банкинг.</p> <p>2. Расширение круга потенциальных клиентов за счет масштаба.</p> <p>3. Контроль над затратами банка.</p>	<p>Как при помощи сильных сторон можно нейтрализовать угрозы</p> <p>1. Диверсификация портфеля в сторону розничного портфеля.</p> <p>2. Недостаток капитала можно восполнить путем эмиссии акций и облигаций по программе народное IPO.</p> <p>3. Внедрение системы обучения и мотивации персонала</p>
<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>1. Накопленный высокий уровень неработающих займов.</p> <p>2. Возможные дополнительные потенциальные убытки, вследствие низкого качества ссудного портфеля.</p> <p>3. Сильная зависимость от макро- и микросреды крупных предприятий в отрасли строительства и торговли.</p> <p>4. Высокие операционные издержки по деятельности, не связанной с получением процентного дохода.</p> <p>5. Низкий уровень профессионализма работников.</p>	<p>Какие слабые стороны могут помешать использованию возможностей</p> <p>1. Проведение жесткой политики кредитования создает высокую вероятность потери потенциальных клиентов.</p> <p>2. Высокие операционные издержки вследствие низкого качества кредитного портфеля.</p>	<p>Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами, нужно больше всего опасаться</p> <p>1. Большие потери вследствие высокого уровня неработающих займов.</p> <p>2. Снижение доверия вкладчиков.</p> <p>3. Менее привлекательные условия для клиентов по сравнению с конкурентами</p>

Между отечественными банками, на наш взгляд, проявляется монополистическая конкуренция в форме видовой, но в сочетании с мерами по формированию потребительских предпочтений.

На втором этапе SWOT-анализа результаты отразим в матрице перекрестного анализа (приложение Б.11). Из приведенного списка отберем наиболее значимые параметры и занесем в матрицу (таблица 12).

Таблица 12 - Матрица значимых стратегических альтернатив первой группы «отечественные» банки второго уровня РК

Фактор	+	-	Влияние на достижение целей	Нужно ли менять стратегию	Стратегические альтернативы
4 возможность экономия масштаба	5	0	Увеличение прибыли	нет	Расширение выпуска
1 угроза сложность возврата просроченных кредитов.	6	2	Увеличение прибыли	да	Разработка гибкой политики реструктуризации задолженности
2 - угроза снижение доверия вкладчиков	8	1	Увеличение прибыли	нет	Разработка сбалансированной политики управления активами в инвалюте и обязательствами инвалюте по срокам, с целью недопущения риска ликвидности. Проработка альтернативного плана в виде займа от НБРК
3 угроза изменение предпочтений клиентов	5	1	Увеличение прибыли	да	Создание новых привлекательных продуктов
4 угроза нехватка качественных заемщиков	6	3	Увеличение прибыли	да	Создание долгосрочных отношений с качественными заемщиками и оптимизация издержек

В результате проведенного SWOT-анализа выявлены возможные перспективные направления работ первой группы «отечественные банки» для формирования конкурентных преимуществ. Они следующие:

1. Сложность возврата просроченных кредитов.
2. Снижение доверия вкладчиков.
3. Изменение предпочтений клиентов.
4. Нехватка качественных заемщиков.

Аналогично произведем стратегический анализ второй группы. Составим матрицу перекрестного анализа (приложение Б.12). Из приведенного

списка таблицы 12 отберем наиболее существенные параметры и построим матрицу (таблица 13). Из таблицы 13 видно, что наиболее значимыми для группы банков Казахстана «отечественные с иностранным капиталом» являются два фактора:

1. Использование инновационных видов банковских продуктов, за счет международного опыта и мировой тенденции.

2. Продвинутые маркетинговые стратегии.

Таблица 13 – SWOT анализ второй группы «отечественные банки с иностранным капиталом» Казахстана

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<p>1. Использование международного рынка капитала</p> <p>2.Использование инновационных видов банковских продуктов, за счет международного опыта и мировой тенденции.</p> <p>3.Продвинутые маркетинговые стратегии.</p>	<p>1. Ухудшение финансового состояния родительской компании и как следствие приостановление деятельности на локальном рынке.</p> <p>2. Изменение предпочтений клиентов.</p> <p>3. Изменение законодательной базы в стране присутствия.</p>
<p>1. Узкая филиальная сеть.</p> <p>2. Сильная зависимость от родительской компании, которая проявляется, прежде всего, на принятии решений.</p> <p>3. Высокие издержки по привлечению вкладчиков или более высокие ставки по депозитам.</p>	<p>Какие слабые стороны могут помешать использовать возможности</p> <p>1. Проведение жесткой политики кредитования создает высокую вероятность потери потенциальных клиентов.</p> <p>2. Высокие ставки по депозитам вследствие конкурентной борьбы, могут привести к сужению чистой процентной маржи</p>	<p>Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами, нужно больше всего опасаться</p> <p>1. Ухудшение финансового состояния родительской компании.</p> <p>2. Изменение политического и законодательного климата страны.</p> <p>3. Изменение предпочтений клиентов</p>

Таблица 14 – Матрица стратегических альтернатив второй группы банков Казахстана «отечественные с иностранным капиталом»

Фактор	+	-	Влияние на достижение целей	Нужно ли менять стратегию	Стратегические альтернативы
2 возможность Использование инновационных видов банковских продуктов, за счет международного опыта и мировой тенденции.	6	1	Увеличение прибыли и/или увеличение доли	да	Построение новой ИТ-структуры с целью развития интернет-банка
3 возможность Продвинутое маркетинговые стратегии	5	2	Увеличение прибыли и/или увеличение доли	да	Использование знаний и опыта от родительского банка
2 угроза Изменение предпочтений клиентов.	4	0	Увеличение прибыли и/или увеличение доли	нет	Создание гибкой линейки продуктов

Результаты стратегического анализа третьей группы банков представим в таблице 15.

Таблица 15 –SWOT-анализ третьей группы «иностраные дочерние банки» Казахстана

Фактор	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
1	2	3
	1. Применение альтернативных продуктов кредитования. 2. Расширение источников фондирования. 3. Совершенствование системы стратегического планирования.	1. Ухудшение общей экономической ситуации. 2. Появление новых игроков. 3. Ужесточение регуляторных требований.
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Гибкость в предоставлении продуктов 2. Продвинутое технологии. 3. Высокая процентная маржа, процентный спред, рентабельность активов и капитала.	Как использовать сильные стороны 1. Нарращивание кредитного портфеля. 2. Получение прибыли за счет высокой процентной маржи	Как при помощи сильных сторон можно нейтрализовать угрозы 1. Улучшение качества обслуживания клиентов. 2. Применение новых интернет технологий 3. Привлечение депозитов и как следствие расширение источников фондирования

Продолжение таблицы 15

1	2	3
<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>1. Концентрация на высокорисковых и краткосрочных кредитах.</p> <p>2. Высокая зависимость от иностранных компаний, которые осуществляют свою деятельность в основном с нефтяными компаниями в стране родительского банка.</p> <p>3. Низкая кредитная активность.</p> <p>4. Высокая зависимость от родительского банка в части принятия решений.</p>	<p>Какие слабые стороны могут помешать использовать возможности</p> <p>1. Концентрация на определенном виде кредитовании</p> <p>2. Высокая зависимость от депозитной базы, прежде всего крупных иностранных компаний</p>	<p>Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами, нужно больше всего опасаться</p> <p>1. Завершение деятельности крупных иностранных компаний на территории Казахстана</p> <p>2. Ужесточение регуляторных требований</p>

Матрицу перекрестного анализа третьей группы банков изложим в приложении Б.13. Из приведенного списка отбираем наиболее значимые параметры, а затем построим матрицу стратегических альтернатив (таблица 16).

Таблица 16 – Матрица стратегических альтернатив третьей группы «иностранные дочерние банки» Казахстана

Фактор	+	-	Влияние на достижение целей	Нужно ли менять стратегию	Стратегические альтернативы
1 возможность - Применение альтернативных продуктов кредитования.	5	0	Увеличение доли на рынке	да	Использование доступных источников фондирования от родительского банка, позволит разработать целый ряд продуктов кредитования, например ипотечное кредитование, которое на данный момент не могут предложить отечественные банки
2 возможность - Расширение источников фондирования.	6	1	Увеличение доли на рынке	да	Привлечение депозитов от родительского банка
3 возможность - Продвинутое маркетинговые стратегии	5	0	Увеличение доли на рынке	да	Использование знаний и опыта от родительского банка

Из таблицы 16 видно, что для иностранных дочерних банков третьей группы наиболее значимыми являются три фактора:

1. Применение альтернативных продуктов кредитования.
2. Расширение источников фондирования.
3. Продвинутое маркетинговые стратегии.

Произведя диагностику состояния внутри групп, продолжим перекрестный SWOT-анализ, сравнивая три группы банков между собой и со среднереспубликанским показателем (СРП). Сходство всех банков Казахстана в том, что кредитные и депозитные портфели составляют комбинацию вложений юридических лиц и населения, но в разном соотношении. Так, банковские услуги первой группы отечественных банков ориентированы на выдачу кредитов с превосходством корпоративному сектору. За счет потребительских кредитов в основном формируется их прибыль (приложение Б.12). Депозитный портфель в отечественных банках пополняется также за счет преобладания вкладов юридических лиц. Группа «отечественные банки» характеризуется высокими кредитными рисками. Для них характерны стратегии: 1) консервативная стратегия; 2) стратегии: агрессивного роста, принятия, передачи и разделения риска; 3) оборонительная стратегия; 4) конкурентная стратегия, основанная на активном взаимодействии с конкурентами (иностранными дочерними банками и отечественными банками с участием иностранного капитала) в банковской отрасли, предоставлении клиентам разнообразных услуг, не связанных с процентным вознаграждением. Выбор столь разных стратегий отечественными банками связан, прежде всего, с позиционированием на рынке финансовых услуг, с особенностями технологии работы банковских продуктов, с заложенными в продукты рисками, с институциональными особенностями потребителей рынка.

Из двух банков второй группы «отечественные с долей иностранного капитала», АО «Банк ЦентрКредит» примерно третью часть кредитов выдает населению, АО «Евразийский Банк» повышает долю розничного кредитования до уровня чуть больше половины. Конкурентные преимущества банков данной группы - лучшее качество кредитного портфеля, низкие операционные расходы, доступность недорогих источников фондирования, а также деловая репутация и имидж. Кредитные риски в этих банках ниже СРП и в сравнении с отечественными банками. Отечественные банки с долей иностранного капитала эффективно используют имеющиеся активы и собственный капитал. Растет процентная маржа и процентный спрэд, рентабельность активов и рентабельность капитала. Следует отметить, что по всем БВУ РК чистая процентная маржа и чистый процентный спрэд имеют также позитивную тенденцию роста [91]. Чистая процентная маржа сильно зависит от активов, не приносящих доход, и пассивов, не связанных с процентами. Эта зависимость проявляется двояко. С одной стороны, активы, не приносящие доход, ограничивают возможности его роста, если для их финансирования используются пассивы, по которым выплачиваются проценты. С другой стороны, пассивы, не связанные с процентами, способствуют увеличению



доходов, если эти пассивы используются для финансирования активов, связанных с получением высоких процентов. В отличие от процентной маржи процентный спрэд соизмеряет те активы и пассивы, по которым выплачиваются проценты. Группа «отечественные банки с иностранным участием в капитале» использовали стратегии: 1) агрессивного роста; 2) конкурентная стратегия; 3) стратегия снижения риска.

Третья группа «иностранные дочерние банки» расширяют свое присутствие на рынке банковских услуг Казахстана за счет наращивания кредитов и пополнения депозитной базы от корпоративного сектора. Но среди них есть исключения. ДБ АО «Банк Хоум Кредит» специализируется только на розничном кредитовании (100%); стратегия фокусирования, но на корпоративном бизнесе, свойственна двум иностранным дочерним банкам: АО «ТПБ Китая в г. Алматы» и АО «Исламский Банк «Al Hilal». ДБ АО «Сбербанк» склонен к разнообразию деятельности с клиентами, расширяя работу и с населением. Третья группа «иностранные дочерние банки» проводили стратегии: 1) конкурентная стратегия; 2) стратегия агрессивного роста (ДБ АО «Сбербанк» и АО «Хоум Кредит банк»); 3) стратегия снижения и отказа от риска. Набор стратегий у иностранных дочерних, как и у отечественных банков с участием иностранного капитала почти одинаковый и обоснован оптимизацией стратегии в соответствии с целевыми сегментами и получением определенных конкурентных преимуществ в этих сегментах за счет низких затрат или дифференциации в данном сегменте.

Участие в банковской сфере Казахстана иностранных банков воздействует благоприятно на реальный сектор экономики. Стратегическое поведение иностранных банков сконцентрировано на предоставлении более качественных услуг, отказа от риска, активизации инвестиционной деятельности крупных промышленных предприятий. У иностранных дочерних банков кредитная политика направлена не только на увеличение своих заемных операций, но и на получение высокой доходности, высокой процентной маржи с каждой единицы активов (приложение Б.10). Иностранные банки в целом обеспечивают прибыльность активов и собственного капитала. У 10 иностранных банков из 14 процентный спрэд выше СРП. Из иностранных банков ДБ АО «Банк Хоум Кредит» лидирует по показателям процентной маржи и процентного спреда в сравнении с отечественными банками. Высокий уровень маржи иностранных банков и низкий уровень неработающих займов в сравнении с двумя группами банков и СРП указывают на наличие в ссудном портфеле банков этой группы качественных активов. Тогда как для отечественных банков, особенно крупных и средних, характерны высокие кредитные риски, стратегия принятия риска. Данный фактор ограничивает потенциал качественного роста на рынке банковских услуг.

Недополучение доходов отечественными банками обусловлено, в первую очередь, низким качеством ссудного портфеля. Кредитная политика отечественных банков направлена в большей мере на поддержание текущего уровня ссудного портфеля и снижение дополнительных потенциальных

убытков по нему. Проблема высоких кредитных рисков, по нашему мнению, является следствием неправильного выбора стратегии принятия рисков и слабой системы риск-менеджмента. В отечественных банках по-разному поставлена работа менеджмента по генерированию процентного дохода, превращению активов и капитала в чистую прибыль. Из 22 отечественных в 14 банках чистый процентный спрэд превышает СРП. Они рентабельно использовали активы. Достаточно высокая рентабельность активов в АО «AsiaCreditBank». Самая высокая и растущая рентабельность капитала складывается в АО «Народный Банк Казахстана». В шести отечественных банках процентный спрэд либо ниже среднего уровня, либо неустойчиво колеблется, либо снижается. Величина процентного спреда в некоторых отечественных банках (к примеру: АО «Delta Bank», АО «AsiaCredit Bank », АО «Банк Kassa Nova») выше СРП также настораживает. Данный факт свидетельствует либо о недоиспользованных возможностях в привлечении дополнительных ресурсов, либо о рискованном портфеле активов в этих банках. Отрицательное и маленькое значение процентного спреда в некоторых отечественных банках (АО «БТА Банк», АО «Альянс Банк», АО «ТЕМІРБАНК») свидетельствует о неэффективной процентной политике, и неэффективной процентной стратегии, о прямых финансовых потерях, вследствие превышения обязательств над активами. Кроме того, у отечественных банков отсутствует доступ к долгосрочным источникам фондирования, и они не могут предоставить кредиты с более длительными сроками погашения.

Иностранные банки имеют возможность наращивать свои активы посредством активного кредитования. Они находятся в более выгодном положении для ведения конкурентной борьбы за нишу на рынке банковских услуг за счет отсутствия неработающих займов и некачественных активов. Тем не менее, несмотря на наличие родительского банка, современных и передовых технологий, избытка ликвидности иностранные банки, за исключением Сбербанка России, до сих пор не проводят агрессивных стратегий. Отчасти это связано с высокими рисками кредитования.

Из иностранных банков динамично развивается единственный на текущий момент в Казахстане АО «Исламский Банк «Al Hilal». За четыре года (с 1 сентября 2010г.) исламский банк выдержал стратегию роста, многократно увеличив активы банка, ссудный портфель. При малой рыночной доле активов только 0,1 %, в ссудном портфеле исламского банка отсутствуют кредитные риски, обеспечивается рентабельность собственного капитала и активов. Позитивные конечные финансовые показатели являются результатом соблюдения принципа «мейсир» и «гарар», разделения риска и выгоды, «индикатором» сбалансированной системы риск-менеджмента.

Конкурентная борьба с иностранными банками и между собой стимулирует отечественные банки искать пути и способы совершенствования стратегического менеджмента для выполнения своей основной функции в экономике. В этих условиях у отечественных банков конкурентный выбор

широк. Они могут применять различные стратегии поведения, повышения качества финансовых услуг, заботиться о скорости и оптимизации процесса принятия решения по потенциальному заемщику при одобрении или отклонении заявки на получение кредита. К примеру, АО «АТФБанк» вводит управленческую схему «единое окно» для кредитования населения в городах: Астана и Алматы. С помощью данного механизма люди проходят собеседование с одним специалистом банка. Им предоставляется один минимальный набор необходимых документов с заполнением одной формы заявления. Другой пример, АО «Нурбанк» проводит тренинги для персонала, работающего с клиентами, чтобы обеспечить быстрое и качественное обслуживание, наращивание розничного кредитного и депозитного портфеля.

Предоставляя широкий ассортимент услуг для своих клиентов отечественные банки, в то же время, заинтересованы в минимальных издержках и использовании приемлемых цен на услуги, с целью расширения своей доходной базы, повышения рентабельности и конкурентоспособности развития.

Для отечественных банков, по нашему мнению, конкурентными преимуществами могут быть оптимизация издержек и развитие услуг не связанных с получением процентного вознаграждения, к примеру, активное внедрение инновационных IT-технологий, а также предотвращение оттока денежных средств населения. Именно сбережения населения служит наиболее реальным источником инвестиционных ресурсов. Другой источник - собственные средства предприятий довольно активно используется в экономике.

Для банков второй группы «отечественные с долей иностранного капитала» и третьей группы «иностраные дочерние банки» в свете участия Казахстана в ВТО и повсеместной конвергенции экономических отношений в рамках ТС, необходимо на наш взгляд, использовать современные технологии, применяя опыт накопленный родительскими банками, усиливать позиции на банковском рынке, путем проведения агрессивных маркетинговых стратегий для укрепления своего брэнда.

Методы: диагностика состояния и динамики основных показателей, SWOT-анализ, группировка банков выявили, что одним из центральных факторов финансовой устойчивости, выбора и реализации эффективной стратегии является повышение доверия населения к банкам в современное время. Значительные объемы сбережений населения находятся вне банковской системы и не работают на экономику страны. Сбережения населения как источник фондирования оказался волатильным и чувствительным как к изменениям внешней среды, а именно ослаблению курса тенге по отношению к доллару, так и к конкурентным стратегиям со стороны других банков. Поэтому казахстанским и, особенно отечественным банкам, следует выработать стратегию привлечения сбережений населения на банковские депозиты с целью их дальнейшего инвестирования в экономику Казахстана в качестве кредитов.

## **3 ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВ ВТОРОГО УРОВНЯ В КАЗАХСТАНЕ**

### **3.1 Использование корреляционно-регрессионного метода для оценки факторов, влияющих на формирование конкурентных преимуществ коммерческих банков**

Менеджеры и руководство банка должны четко определить систему показателей, чтобы с их помощью контролировать реализацию долгосрочной программы, принимать правильные решения и действовать в соответствии со стратегией развития БВУ РК. Система должна содержать факторные и результативные показатели конкурентоспособности. В Постановлении Правления НБ РК от 23 апреля 2014 года №68 определен перечень факторов, влияющих на ухудшение финансового положения банка, состоящий из 17 укрупненных наименований [94]. Однако для принятия управленческих решений необходимо знать и оценить наиболее существенные факторы. В стремлении выявить управляемые и неуправляемые факторы нами применен множественный корреляционно - регрессионный метод.

Нами апробирована и оценена модель зависимости рентабельности активов казахстанских банков от факторов по данным с месячной периодичностью с марта 2007г. по июнь 2014г. В качестве независимых переменных были испытаны факторы: соотношение расходов к активам, процентный спрэд, соотношение резервов под неработающие займы к размеру кредитного портфеля, соотношение суммы активов к собственному капиталу, курс доллара США, ставки по кредитам банков, выданных юридическим лицам, соотношение кредитов банков, выданных физическим и юридическим лицам, к ВВП [90]. Установленные семь факторов оказали влияние на рентабельность активов банков на 92,9%. Данное исследование нами продолжено и расширено. Оценены две модели: 1) зависимость кредитных рисков БВУ РК от множества факторов; 2) зависимость рентабельности активов БВУ РК от множества факторов. При этом использованы данные с квартальной периодичностью с января 2003г. по апрель 2014г. Исследование произведено по этапам.

**Первый этап.** Цель регрессионного анализа - определить и оценить количественно зависимость между множеством факторов и результатом в длительной динамике. Промежуток времени был выбран достаточно длинный – 46 наблюдений. С позиции теории и практики установлено, что кредитные риски являются причиной и следствием финансовой устойчивости банков. Поэтому кредитный риск целесообразно оценить с двух позиций: как следствие влияния факторов, и как причина, влияющая на рентабельность активов.

Главные задачи моделирования в нашем исследовании:

- 1) выявить зависимость между внешними и внутренними факторами;
- 2) установить связь между значимыми факторами и двумя результативными переменными, а именно:
  - а) долей неработающих займов в кредитном портфеле;
  - б) уровнем рентабельности активов БВУ РК.

Модель множественного регрессионного уравнения имеет вид:

$$\bar{Y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \text{ где}$$

$\bar{Y}$  - результативный признак;

$a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$  - параметры уравнения,

$x_1, x_2, \dots, x_n$  - факторные признаки.

Значение первого параметра уравнения - коэффициента  $a_0$  указывает на средний уровень результативного признака, при исключенном влиянии других факторов. Зависимость результативного признака от других неописанных в модели факторов будет очень малой. Другие параметры уравнения как коэффициенты пропорциональности или коэффициенты регрессии  $a_1$  и т.д. отражают силу влияния каждого фактора, их весомость и резервы влияния. Параметры уравнения рассчитаны методом наименьших квадратов. Между переменными установлен 95%-ный доверительный интервал.

**Второй этап.** Подбор переменных. Исходя из имеющегося эмпирического опыта зарубежных исследователей, новых реалий мирового рынка нефти и собственного анализа в предшествующих двух разделах по казахстанским банкам, нами отобран набор предполагаемых значимых внешних и внутренних факторов, влияющих на выбор и реализацию стратегии:

$Y$  - доля неработающих займов в кредитном портфеле, %

$x_1$  - темп прироста кредитов год к году, %

$x_2$  - чистая процентная маржа, %

$x_3$  - депозиты, млрд.тг

$\delta_4$  - темп прироста ВВП год к году, %

$x_5$  - курс доллара США по отношению к тенге

$x_6$  - уровень безработицы, %

$x_7$  - индекс потребительских цен в % к соответствующему месяцу предыдущего года

$x_8$  - цена за баррель сырой нефти марки брэнд, \$.

К внешним факторам мы отнесли:

а) на мегауровне - цена за баррель сырой нефти марки Брэнт, \$;

б) на макроуровне - уровень безработицы, индекс потребительских цен, темп прироста ВВП год к году, курс доллара США по отношению к тенге.

К внутренним факторам принадлежат: доля неработающих займов в кредитном портфеле, темп прироста кредитов год к году, чистая процентная маржа, депозиты. Показатели и данные взяты из официальных источников [91,92].

**Третий этап.** Спецификация модели, выбор типа модели. Построена матрица коэффициентов корреляции в пакете Excel «Анализ данных». Ее результаты представлены в приложении В.1. Ранжируя по значениям парного

коэффициента корреляции, переменные располагаются в последовательности от максимального значения по убыванию. Парные коэффициенты корреляции между степенью кредитных рисков и депозитами, с одной стороны, (-0,919), а также между уровнем безработицы, с другой стороны (-0,879), указывают на наличие обратной и очень высокой связи, гораздо превышающее допустимое значение (0,75-0,8) [104, с.76]. Переменные с очень высокой корреляцией могут привести к искажению статистических оценок и вызвать мультиколлинеарность. Их следует исключить из модели множественной регрессии. Кроме того, они были исследованы во второй главе, как однофакторные модели. По значениям парных коэффициентов корреляции взаимосвязь доли неработающих займов с другими пятью факторами колеблется в пределах допустимого значения и считается высокой, устойчивой, а именно: с приростом кредитов, курсом доллара США, ценой на сырую нефть, приростом ВВП, индексом потребительских цен. Их целесообразно оставить в модели.

Взаимодействие других переменных между собой следующее. Прирост кредитов хорошо и заметно связан со всеми факторами, кроме индекса потребительских цен, с которым имеется слабая связь. Парный коэффициент корреляции между ними равен 0,106. Чистая процентная маржа почти не связана с приростом ВВП. Прирост ВВП хорошо взаимодействует с шестью переменными, кроме индекса потребительских цен и цены на нефть.

Депозиты тесно связаны с переменными: доля неработающих займов, уровень безработицы, цена на нефть. Чуть заметная связь наблюдается между депозитами и индексами потребительских цен.

Курс доллара США крепко связан с другими показателями, кроме чистой процентной маржи и цены на нефть. Уровень безработицы почти не связан с индексом потребительских цен. Индекс потребительских цен слабо связан также с переменными: темп прироста кредитов, депозиты, цены на нефть, чистая процентная маржа.

Прирост (снижение) цены на нефть находится в тесной связи с уровнем безработицы и размерами депозитов; хорошо взаимодействует с уровнем кредитного риска, темп прироста кредитов, чистая процентная маржа; в меньшей степени связан с индексом потребительских цен и курсом доллара США.

**Четвертый этап.** Проверка данных на устойчивость. Переменные испытывались на критерии: стандартные ошибки, t- и Р- статистики. Характеристики для фактора ( $x_4$ ) – темп прироста ВВП, критерий t - статистики по модулю меньше 2, а Р –статистики больше нормы (Приложение В.2). Темп прироста ВВП ( $x_4$ ) крайне слабо коррелирует с фактором чистая процентная маржа (-0,064, приложение В.1), поэтому из модели исключен фактор  $x_4$ . Получены улучшенные характеристики, которые отражены в приложении В.3.

У оставшихся пяти признаков критерий t - статистики по модулю больше 2, а P-статистики минимальны. Приведем окончательные статистические характеристики параметров уравнения множественной регрессии в таблице 17. Таблица 17 – Статистические характеристики множественного корреляционно-регрессионного анализа зависимости кредитных рисков от множества факторов в БВУ РК

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	-0.084737	0.017049	-4.970075	1.30242304958e-05
X2	-1.025083	0.395179	-2.593969	0.0131940537934
X5	0.206398	0.050652	4.074820	0.000212111793957
X7	-1.283910	0.181997	-7.054572	1.5746578923e-08
X8	0.232457	0.018286	12.711948	1.24555260424e-15
C	114.196	24.296491	4.700104	3.06284371803e-05
R-squared	0.9556	Mean dependent var		13.8878
Adjusted R-squared	0.9504	S.D. dependent var		12.1782
S.E. of regression	2.7126	Akaike info criterion		4.9548
Sum squared resid	294.3290	Schwarz criterion		5.1933
Log likelihood	-107.960	F-statistic		173.3992
Durbin-Watson stat	1.3941	Prob(F-statistic)		0

Уравнение множественной регрессии зависимости степени кредитных рисков БВУ РК от факторов имеет вид:

$$\text{Модель 4: } \bar{Y} = 114,196 - 0,084737x_1 - 1,025083x_2 + 0,206398x_5 - 1,283910x_7 + 0,232457x_8$$

**Пятый этап.** Верификация модели. Значение множественного коэффициента корреляции, равное 0,956 свидетельствует о том, что, при прочих равных условиях, есть очень высокая зависимость кредитных рисков от пяти факторов. Коэффициент детерминации 0,950 указывает, что доля неработающих займов в ссудном портфеле на 95% зависит от влияния этих пяти факторов. Только 5% составляют не учтенные факторы. Значения t – статистики больше 2, P-статистики менее 0,05 доказывают, что коэффициенты регрессии значимые.

Табличное значение Дарбина-Уотсона (DW) при уровне значимости 5% находится в пределах от 1,29 до 1,78. Фактически рассчитанное значение статистики Дарбина-Уотсона, равное 1,39 попадает в зону неопределенности. Поэтому изучим график остатков уравнения регрессии (рисунок 10).

Точки разбросаны в виде облака, что указывает на отсутствие автокорреляции. Из сравнения статистики Дарбина-Уотсона и анализа рассеяния остатков следует, что регрессионное уравнение имеет верную спецификацию модели.

**Шестой этап.** Интерпретация модели. Первый коэффициент 114,196 демонстрирует уровень кредитного риска, при условии, если все факторы будут равны 0.

Частные коэффициенты регрессии показывают следующее:

1. Прирост кредитного портфеля из квартала в квартал на 1% снизил уровень кредитного риска на 0,0847. Замедление прироста кредитов, особенно в посткризисный период, обусловлено рядом причин: введение более консервативной кредитной политики по отношению к субъектам бизнеса, повышение требований к новым заемщикам, «переманивание действующих и надежных клиентов у банков-конкурентов за счет предложения более низкой процентной ставки», улучшение качества ссудного портфеля [95, с.55]. Более тщательное рассмотрение кредитных заявок, улучшение качества мониторинга привело к уменьшению проблемных кредитов.



Рисунок 10 - Рассеяние остатков уравнения регрессии степени кредитных рисков от пяти факторов в БВУ РК

2. Повышение чистой процентной маржи на 1% обусловило снижение кредитного риска на 1,025%. Прирост объема процентного вознаграждения при наличии свободной ликвидности, усилении конкуренции на рынке, улучшении качества ссудного портфеля приводят к оживлению кредитования и уменьшению доли неработающих займов в ссудном портфеле.

3. Прирост объема национальной валюты на покупку каждого доллара США даже на 1 тенге повышал долю неработающих займов в кредитном портфеле на 0,206%. Ослабление национальной валюты на валютном рынке с февраля 2009 и 2014гг. сказалось на ухудшении качества валютных займов. Значительный рост обменного курса доллара США дестабилизировал ожидания на внутреннем валютном рынке, увеличил волатильность курса, повысил валютные риски, вызвал неуверенность у клиентов осуществлять кредитные сделки и хранить деньги в тенге, брать кредиты в иностранной валюте.

4. Рост индекса потребительских цен на 1%, при прочих равных условиях, способствовал снижению степени кредитного риска на 1,284%. Ускорение



инфляции, «в первую очередь, обусловлено удорожанием продовольственных товаров» [66, с.34]. Рост цен вызван действием структурных факторов: нестабильная обстановка на мировых товарных рынках, рост мировых цен на сырье и продовольствие, низкий уровень конкуренции внутри страны, монополизированность отдельных рынков товаров и услуг [66, с.34-35]. Для банковского сектора высокий уровень инфляции означает ограничение кредитных операций. Банкам невыгодно выступать в качестве кредиторов, потому что дебиторы получают выгоду в результате обесценения денежной ссуды. Однако проведение антиинфляционной политики Национальным Банком совместно с Правительством РК путем регулирования ликвидности на денежном рынке, удержания индекса инфляции в коридоре 6-8%, смягчило его влияние на кредитные риски.

Вместе с тем в исследовании Klein N., указывается, что «в странах со значительной долей кредитов с плавающей ставкой процента увеличение инфляции может привести к росту стоимости обслуживания долга и, соответственно, более высокой доле неплатежей, поскольку Центральный банк может начать бороться с инфляцией путем повышения регулируемой ставки процента» [87].

5. Относительно воздействий колебаний цены на нефть проведена оценка зарубежными исследователями Dr. Christopher Payne, Fidaa E. Al-Hanna, Naheel Y. Al-Kaуuаli на примере Кувейта. [89]. Они установили, что низкие цены на нефть (до уровня 60\$ за 1 баррель) могут влиять на снижение роста депозитов, которые впоследствии приводят к замедлению роста кредитов. При этом, они отмечают явную корреляцию между неработающими займами и совокупными кредитами в Кувейте.

В Казахстане, колебания мировых цен за баррель сырой нефти марки Брэнт, при прочих равных условиях, вызвали рост кредитного риска на 0,232%. Динамика цены на нефть весьма скачкообразна, неопределенна. С 1 января 2003г. по 1 июля 2008г. цена за баррель возросла в 4,4 раза (31,01\$ до 135,54\$), затем резко снизилась до 1 октября 2010г., повысилась до 1 апреля 2012г. и вновь упала. Замедление роста глобальной экономики обусловлено рядом причин. Повлияли факторы роста предложения - производства нефти из сланцевых пород в последние годы в США, уменьшение импорта нефти из других стран; перемены конъюнктуры мировых сырьевых товарных рынков, прежде всего нефти; факторы спроса - уменьшение экономического роста ряда крупных импортеров нефти (особенно Китая, Японии), экспортных доходов, нефтегазовых доходов бюджета; укрепление курса доллара США; ослабление национальных валют. Казахстан, как экспортер сырой нефти, попадает в прямую зависимость от негативной тенденции снижения мировой цены. При медленном росте экономики спрос на нефть и другие ресурсы замедляется. К экономическим факторам добавляется нестабильная внешнеполитическая обстановка в мире [97, с.6]. Совместно внешние факторы мегауровня характеризуются высокой степенью неопределенности, повышают угрозу высокой волатильности цен на сырую нефть и вместе с

колебаниями иностранной валюты формируют потенциальные риски для казахстанской экономики, приводят к усилению и повышению кредитных рисков, прежде всего в корпоративном сегменте. Зависимые от нефтяного сектора предприятия и банки сталкиваются с более сложными условиями рефинансирования, поскольку более низкие цены на нефть приводят к снижению прибыли и кредитоспособности.

**Седьмой этап.** Использование модели множественной регрессии для прогнозирования. Построим краткосрочный прогноз на 3 даты: 1.07.2014г., 1.10.2014г., 1.01.2015г. Воспользовавшись фактическими данными о факторных показателях по БВУ РК, определим прогнозные уровни кредитных рисков (таблица 18).

Таблица 18 - Краткосрочный прогноз степени кредитных рисков БВУ РК на основе уравнения множественной регрессии

Дата	Фактически					Y		
	$x_1$	$x_2$	$x_5$	$x_7$	$x_8$	Факт	Прогноз	Отклонения
1.07.2014г.	23,09	5,19	182,04	106,50	106,54	32,89	33,73	<b>-0,84</b>
1.10.2014г.	18,60	5,45	183,51	106,90	113,09	32,23	28,81	<b>-3,42</b>
1.01.2015г.	14,03	5,34	181,90	107,60	95,01	29,72	21,20	<b>-8,52</b>

Результаты расчетов показывают небольшую погрешность между фактическими и прогнозными значениями доли неработающих займов в БВУ РК. Графическое исполнение убедительно демонстрирует фактические и прогнозные значения рентабельности активов на две даты: 1.07.2014, 1.10.2014г. и 1.01.2015г. (рисунок 11).

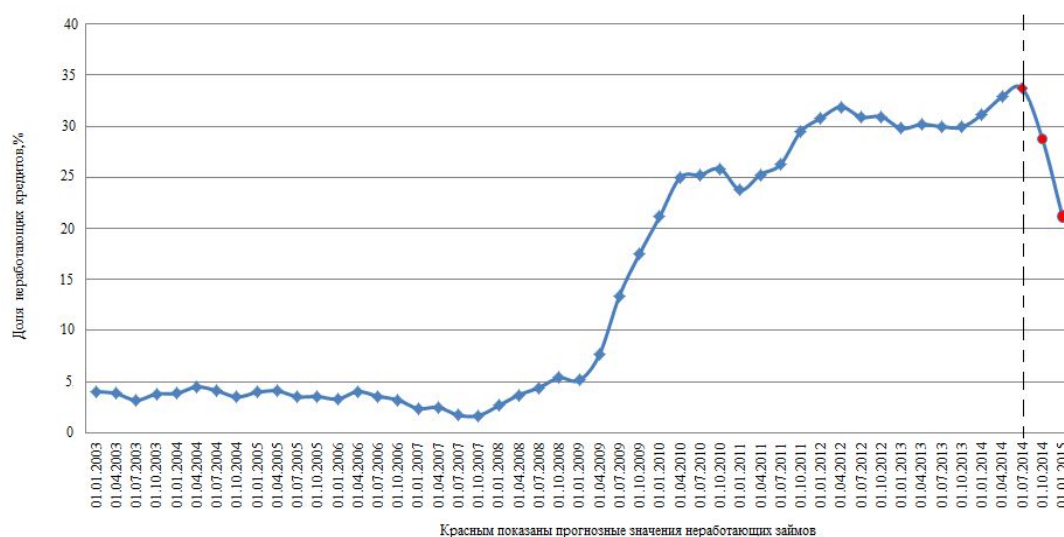


Рисунок 11 - Фактические и прогнозные значения доли степени кредитных рисков БВУ РК с 1.01.2013г. по 1.01.2015г.

Отсюда, модель множественной регрессии адекватна.

Степень кредитных рисков банков второго уровня Республики Казахстан значительно зависит от пяти факторов. Разграничим их по категориям влияния:

1. Положительно воздействуют внешние факторы, но разного уровня:

а) мегауровня - цена на сырую нефть марки Брэнт,

б) макроуровня - курс доллара США по отношению к тенге.

2. Отрицательно влияют внешние факторы: а) макроуровня - индекс потребительских цен.

3. Отрицательно влияют внутренние специфические (микроэкономические) банковские факторы - темпы прироста кредитов, чистой процентной маржи.

Степень управляемости факторов различная. На мегаэкономические факторы не могут влиять ни центральные, ни коммерческие банки и они находятся в зоне неопределенности. НБРК может влиять на макроэкономические следующие факторы: курс доллара США и инфляцию. На специфические, микроэкономические факторы могут влиять большинство банков. Наличие специфических факторов способствует выбору банками наиболее оптимальной стратегии развития в условиях текущей глобальной неопределенности и рисков. Отсюда, подтверждается влияние внешних факторов мега и макроуровней, а также внутренних факторов на степень кредитных рисков. Модель множественной регрессии степени кредитных рисков применима в формировании стратегии деятельности БВУ РК.

В исследовании Glogowski A. рассматривается влияние показателей рентабельности активов и рентабельности собственного капитала на будущие значения проблемных кредитов, тестируется гипотеза «сглаживания доходов» [83]. Данная гипотеза предполагает, что банки зарабатывают больше во время экспансии, чтобы смягчить неизбежное ухудшение качества кредитов во время рецессии. В результате прошлые значения рентабельности должны положительно влиять на показатель кредитного риска. Западные исследователи Louzis D., Vouldis A., Metaxas V. объясняют данное явление предположением того, что руководство банка, нацеленное на увеличение рыночной доли, может наращивать доходы при помощи более либеральной кредитной политики, создавая тем самым проблемы на будущее [86]. Эта гипотеза также предсказывает положительный знак влияния рентабельности на уровень кредитного риска. Действительно, невозвращенные в срок кредиты служат одним из факторов, ухудшающих рентабельность активов. Графическое изложение наглядно демонстрирует движение этих показателей в казахстанских банках (рисунок 12). Прослеживается взаимодействие между двумя показателями, в период с 1 января 2003г. по 1 января 2008г. Каждому движению кредитных рисков соответствовало почти параллельное изменение рентабельности активов БВУ РК. С 1 января 2008г. между показателями возникла обратная тенденция, за счет увеличения долгов заемщиков. Чем выше степень кредитных рисков, тем выше убыточность активов банков. Каждый

прирост кредитных рисков вызывает резкое снижение рентабельности активов, переросшее затем в убыточность к 1 июля 2009г. до пикового значения -34,9%.

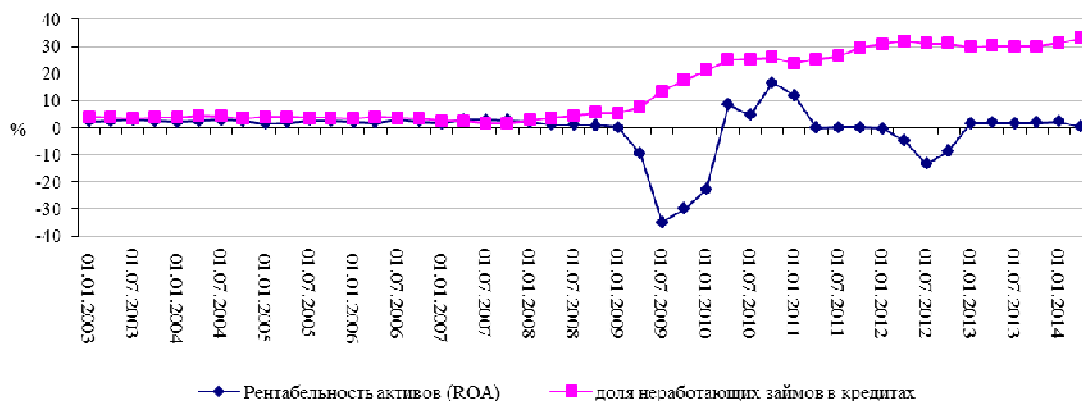


Рисунок 12 - Динамика рентабельности активов и степени кредитных рисков в БВУ РК, %

Примечание - Составлено автором на основе данных официального источника [91]

Убыточность активов сохранялась в 2009г., к началу 2010г. и весь 2012г. В эти периоды времени высокими были и кредитные риски. В 2012г. вариация доли неработающих займов была такой, что почти каждый третий кредит стал неработающим. С первого квартала 2013г. до второго квартала 2014г. удерживаются низкие уровни рентабельности активов: от 0,3% и 2,3% в разные кварталы. В эти даты были также высокие уровни кредитных рисков с вариацией от 29,8% до 32,9% вплоть до 1 апреля 2014г. Такие результаты, на наш взгляд, вызваны разными источниками создания прибыли в банках. Ученые Messai A.S., Jouini F., выдвигая гипотезу о негативной связи прибыльности банков разных стран с неработающими займами, дают оригинальное объяснение результату [88]. Во-первых, возможно это связано с тем, что использовались агрегированные данные, а не данные на уровне каждого отдельного банка. Системные цифры прибыльности скрывают разброс показателей рентабельности и неработающих займов по каждому отдельному банку. Во-вторых, это связано с тем, что при анализе были использованы агрегированные данные по 59 странам с различными уровнями возможностей. Так, в развивающихся странах для создания прибыли главенствующую роль занимает деятельность по активной выдаче кредитов, которая сопряжена с риском. В развитых странах, банки для создания прибыли могут переключиться к «источником», приносящим не процентный доход. Подобное объяснение можно дать и относительно казахстанских банков. В одних банках существенна деятельность, связанная с активной выдачей кредитов, а в других банках больше внимания отводится активам, приносящим не процентные доходы. При этом, сохранялась низкая рентабельность активов. Сложившееся положение с 1 января 2009г. можно объяснить более сильным проявлением факторов,

определяющих качество кредитного портфеля. Примерно с этого времени кредитные портфели стали «раздуваться» неработающими займами, столь легко полученными из-за границы. В этой связи произведем поиск и оценку факторов, влияющих на уровень рентабельности активов БВУ РК.

Коэффициенты корреляции между рентабельностью активов и независимыми переменными приведены в приложении В.4. Не включены в модель переменные: а) высокоррелированные – прибыль, не связанная с получением вознаграждения, соотношение расходов к 100% доходов; б) мало и несущественно влияющие – процентные ставки по кредитам и депозитам и процентную маржу. Количественная оценка уровня рентабельности активов нами произведена на основе одиннадцати избранных факторов (приложение В.5):

$Y$  - уровень рентабельности активов, %

$x_1$  - доля неработающих займов в кредитах, %

$x_2$  - темп прироста кредитов год к году, %

$x_3$  - депозиты/собственный капитал, раз

$x_4$  - темп прироста ВВП год к году, %

$x_5$  - курс доллара США по отношению к тенге

$x_6$  - индекс потребительских цен в % к соответствующему месяцу предыдущего года

$x_7$  - работающие займы/депозиты, раз

$x_8$  – собственный капитал, тыс.тенге

$x_9$  - соотношение расходов к доходам, не связанных с выплатой вознаграждения, %

$x_{10}$  - соотношение расходов к доходам, связанных с выплатой вознаграждения, %;

$x_{11}$  - цена за баррель сырой нефти марки брэнд, \$.

**Третий этап.** Спецификация модели, выбор типа модели. Исследование матрицы коэффициентов корреляции, выявляет присутствие высокой и обратной связи между кредитным риском и темпами прироста кредита (0,729). (приложение В.6). Между уровнем рентабельности активов и степенью кредитного риска существует низкая и обратная связь (-0,121). Во избежание мультиколлинеарности фактор – доля неработающих займов в кредитном портфеле исключена из модели.

Из одиннадцати факторов на уровень рентабельности активов банков влияют положительно шесть факторов и отрицательно пять факторов. Сила их влияния различна.

**Четвертый этап.** Проверка данных на устойчивость. На данном этапе следует установить, какие факторы оставить, какие включить дополнительно в регрессию, а какие - исключить из неё. Проверка исходных данных на стационарность выявила, что из одиннадцати переменных стационарный только ряд уровней рентабельности активов ( $Y$ ), другие десять –

нестационарные. Применение корреляционно-регрессионного метода к таким динамическим данным возможно путем преобразования данных [106, с.109-111]. Для этого применены поправки Прайса-Уинстена, суть которых состоит в последовательном принятии разности: от каждого последующего уровня минус каждый предыдущий. Первые разности применены по отношению к факторам:  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_8, x_9, x_{11}$ . Вторые разности использованы для переменных:  $x_6, x_7$ . По значениям парного коэффициента корреляции, t и P – статистики, а также гетероскедастичности среди факторов присутствуют мало и незначимые ( $x_1, x_2, x_6, x_7, x_{10}$ ) (приложение В.5). Другие переменные испытывались на критерии: стандартные ошибки, t- статистики. В ходе итераций из модели были исключены факторы, имеющие высокие стандартные ошибки и t-статистики по модулю меньше, чем 2. Статистические характеристики параметров уравнения множественной регрессии приведены в таблице 19.

Таблица 19 – Статистические характеристики множественного корреляционно-регрессионного анализа уровня рентабельности капитала от множества факторов в БВУ РК

Source	SS	df	MS	Number of obs = 46	
				F(5, 40) = 70.38	
Model	2515.82549	5	503.165098	Prob > F = 0.0000	
Residual	285.963465	40	7.14908663	R-squared=0.8979	
				Adj R-squared = 0.8852	
Total	2801.78895	45	62.2619767	Root MSE = 2.6738	
y	Coef.	Std.Err.	t	P> t	[95% Conf.Interval]
x4	.3660	.08505	4.30	0.000	.1941 .5379
x5	-.2880	.0659	-4.37	0.000	-.4213 -.1547
x7	-6.2751	2.1719	-2.89	0.006	-10.6646 -1.8856
x9	.4756	.0326	14.57	0.000	.4096 .5415
x10	-.5643	.0697	-8.09	0.000	-.7052 -.4234
_cons	32.8397	11.4346	2.87	0.006	9.7295 55.9498
Durbin-Watson statistic (original)				1.660140;	Durbin-Watson statistic (transformed)
1.959291					

Получено уравнение множественной регрессии, устанавливающее количественную зависимость уровня рентабельности активов БВУ РК от факторов следующего вида:

$$\text{Модель 5: } \bar{Y} = 32,84 + 0,366x_4 - 0,288x_5 - 6,275x_7 + 0,476x_9 - 0,564x_{10}$$

**Пятый этап.** Верификация модели, проверка качества модели в целом и ее параметров. Модель испытана на критерии адекватности временным данным. Значение множественного коэффициента корреляции (0,898) показывает, что при прочих равных условиях, присутствует высокая зависимость уровня рентабельности активов банков от пяти факторов. К ним относятся: темпы

прироста ВВП, курс доллара США по отношению к тенге, соотношение работающих займов к депозитам, соотношение расходов к доходам, не связанных с выплатой вознаграждения, а также соотношение расходов к доходам, связанных с выплатой (получением) вознаграждения.

Коэффициент детерминации (R-squared), равный 0,885 показывает, что вариация пяти факторов от квартала к кварталу на 88,5% объясняют колебания уровней рентабельности активов банков. Оставшиеся 11,5% приходится на неучтенные факторы. Значимость коэффициентов регрессии определяются t- и F-статистикой. Значения t-статистики по модулю больше 2, а F-статистики менее 0,05, подтверждают, что коэффициенты регрессии значимые.

Об адекватности спецификации регрессионной модели делают суждение также с помощью статистики Дарбина-Уотсона (DW). Значения статистики Дарбина-Уотсона, трансформированные (1,959), больше фактических (1,660). Значит, регрессионное уравнение имеет верную спецификацию этой модели.

**Шестой этап.** Интерпретация модели. Первый коэффициент 32,84 показывает значение уровня рентабельности активов для случая, если все используемые в модели факторы будут равны 0. Частные коэффициенты регрессии свидетельствуют:

1. Прирост ВВП на 1% из квартала в квартал увеличил уровень рентабельности активов коммерческих банков на 0,366%, при прочих равных условиях. Динамика ВВП характеризовала влияние фазы бизнес-цикла на состояние кредитного портфеля и рентабельность активов банков. В казахстанской экономике выросли доходы населения, доходы предприятий. За год доходы нефинансовых предприятий повысились на 58,8% (в 2014г. по сравнению с 2013г.) [107]. При общем улучшении, все же сохраняется напряженность в работе предприятий. Снизилась прибыль данных предприятий до налогообложения на 3,3%, уменьшилась рентабельность производства с 22,3% до 20,4% [107]. Свыше 40% субъектов среднего предпринимательства в 2014г. оказались убыточными [107]. Велика финансовая задолженность предприятий перед банками. Так, на конец 2014г., свыше 2/3 (68%) долгосрочных финансовых долгов предприятий составили долгосрочные банковские займы. Из краткосрочной финансовой задолженности предприятий 2/3 (66,9%) - это краткосрочные банковские займы [107]. И в таких тяжелых финансовых условиях банки увеличивали свою долю на рынке, наращивали объемы кредитных портфелей, как в потребительском кредитовании, так в кредитовании крупного, среднего и малого бизнеса. Ускоренный прирост ссудных операций объективно вывел на первый план угрозы потенциальных кредитных рисков. Объем и качество кредитной деятельности зависит от уровня развития предприятий, эффективности деятельности всех субъектов экономики.

2. Прирост объема национальной валюты на покупку каждого доллара США способствовал снижению уровня рентабельности активов БВУ РК в среднем на 0,288%. Произшедшее ослабление национальной валюты на валютном рынке повлияло на валютные займы.

В своей работе Klein N. также отмечает, что обесценение национальной валюты может негативно повлиять на платежеспособность компаний, имеющих валютную задолженность, а отсюда и на ограничение возможностей обслуживать долг [87].

3. Увеличение работающих займов над депозитами на 0,1 единицу в каждом квартале вызвало уменьшение уровня рентабельности активов коммерческих банков на 6,275%, при неизменности остальных факторов.

4. Опережающий рост расходов, не связанных с выплатой вознаграждения над ростом доходов, не связанных с получением вознаграждения, хотя бы на 1%, повысило уровень рентабельности активов коммерческих банков на 0,476%, при прочих равных условиях. Диверсификация источников доходов банков является эффективным средством роста рентабельности активов. Чем больше вовлекаются операции, не связанные с кредитным риском (платежные операции, брокерские услуги и др.), тем больше банки зарабатывают доходов, менее сопряженных с кредитным риском, и тем меньше стимулов для финансирования спекулятивных проектов. Высокий уровень издержкостности отражает повышение затрат на риск-менеджмент и мониторинг заемщиков, что привело к улучшению качества кредитных портфелей и росту рентабельности активов.

5. Превышение роста расходов, связанных с выплатой вознаграждения над ростом доходов, связанных с получением вознаграждения, на 1%, снизило уровень рентабельности активов коммерческих банков на 0,564%, при исключенном влиянии остальных факторов. Объяснением служит такое положение, когда слишком рискованная процентная политика банков приводит к неблагоприятному отбору заемщиков, что негативно влияет на качество обслуживания кредитов, издержки заемщиков на обслуживание долга и рентабельность активов. Все факторы имеют четкую экономическую интерпретацию.

**Седьмой этап.** Использование модели множественной регрессии для прогнозирования. Построим краткосрочный прогноз на 2 даты: 1.07.2014г. и 1.10.2014г. Подставляя в уравнение множественной регрессии фактические значения факторных признаков по данным НБРК, рассчитаем прогнозные уровни рентабельности активов на новые даты (таблица 20).

Таблица 20 - Краткосрочный прогноз рентабельности активов БВУ РК на основе уравнения множественной регрессии

Дата	Фактически %					Y		
	$x_4$	$x_5$	$x_7$	$x_9$	$x_{10}$	факт	Прогноз	Отклонения
1.07.2014г.	9,77	183,51	0,87	107,32	50,26	1,12	<b>0,76</b>	0,36
1.10.2014г.	8,58	181,90	0,88	107,47	50,22	0,99	<b>0,82</b>	0,17

Результаты расчетов показывают небольшую погрешность между фактическими и прогнозными значениями рентабельности активов в БВУ РК.



Приближение фактических и прогнозных значений на две прогнозные даты демонстрирует график рентабельности активов (рисунок 13).

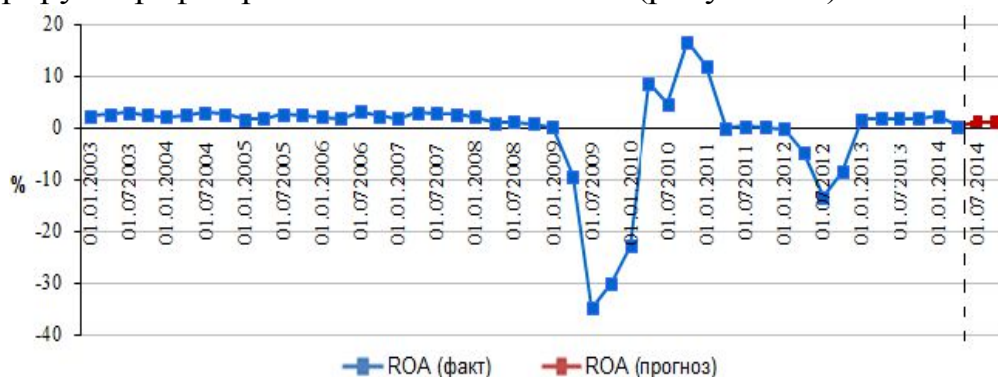


Рисунок 13 - Фактические и прогнозные значения рентабельности активов БВУ РК с 1.01.2013г. по 1.10.2014г.

Модель множественной регрессии адекватно описывает фактические данные. Ее можно использовать в дальнейшем в стратегическом управлении деятельностью БВУ РК.

### 3.2 Оценка стратегического позиционирования банков второго уровня Республики Казахстан с применением многомерного кластерного моделирования

В условиях неопределенности и динамизма среды функционирования коммерческих банков, зависимости от большого числа параметров ее характеризующих, эффективным методом выбора типа стратегического поведения и стратегии служит построение бизнес-моделей, основанных на многомерном кластерном анализе. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. писали о том, что: «Непрерывное изменение внутренней и внешней среды обуславливает постоянное изменение и корректировку стратегии компании, поэтому создание стратегии – это процесс, а не единовременное действие» [1, с. 46].

Банки принимают различные варианты конкурентной среды на рынке финансовых услуг. По рекомендациям Томпсона А.А., Стрикленда А. Дж.: «Изменять стратегию необходимо и для укрепления конкурентоспособности и подготовки к будущим условиям рынка и конкуренции» [1, с. 46]. Портер М.Е. указывал о необходимости выявления: «Как наилучшим образом позиционировать фирму, чтобы в течение многих лет успешно конкурировать в отрасли?» [8, с.23].

Западные исследователи применяли методику кластерного анализа для исследования явления адаптивности бизнес моделей международных банков в ответ на изменения условий окружающей среды. Основная суть исследований состоит в изменении стратегий фондирования для последующего осуществления деятельности в кризисный и пост кризисные периоды. Так, Rungporn Roengpitya, Nikola Tarashev, Kostas Tsatsaronis идентифицировали три бизнес-модели при помощи кластеризации с использованием данных

бухгалтерских балансов -счетов 222 европейских банков из 34 стран за период с 2005 по 2013 гг. [81]. Чтобы принять окончательное решение о принадлежности банка к тому или иному кластеру для многомерной кластеризации ими применен иерархический метод с использованием псевдо-индекса F-статистики Calinśki и Harabasz. Данный критерий, как и информационные критерии Akaike и Schwarz, используется для выбора соответствующего количества лагов в регрессиях временных рядов.

Исследователи поставили гипотезы о влиянии структуры активов и обязательств банков на стратегический выбор бизнес-моделей и о взаимосвязи между влиянием внешней среды и выбором стратегии бизнес-модели. они обосновали коэффициенты на входе и выходе бизнес-моделей. в качестве входных параметров использовались коэффициенты по отношению к активам: 1) всего кредиты, 2) всего ценные бумаги; 3) ценные бумаги, оцениваемые через прибыль или убыток (так, называемые ценные бумаги, находящиеся в торговом портфеле), 4) межбанковские займы, включая операции «обратное репо», 5) депозиты физических лиц, 6) показатель прочей задолженности (сумма депозитов за исключением депозитов физических лиц, вклады юридических лиц и выпущенные долговые ц.б.), 7) стабильное фондирование (сумма депозитов физических лиц и выпущенные долговые ц.б), 8) межбанковские заимствование (сумма межбанковских депозитов и операции «репо»). авторы интерпретировали эти коэффициенты, как «выборы» стратегического менеджмента. к показателям на «выходе» исследователи определили коэффициенты рентабельности, аналитические показатели структуры прибыли, показатели эффективности леввериджа и издержек.

В ходе динамического анализа кластеров авторы исключали подмножества, в которых переменные (8 коэффициентов) сильно коррелируют между собой. принятые ими пороговые значения корреляции составили 60%. например, не рассматривались коэффициенты со всего ценными бумагами и ценные бумаги, оцениваемые через прибыль или убыток, или же показатель прочей задолженности и стабильное фондирование.

По итогам исследования Rungporn Roengpitya, Nikola Tarashev, Kostas Tsatsaronis установили, что: 1) те банки, которые «сконцентрировали» свою деятельность непосредственно на «посреднической» деятельности (привлечение депозитов - предоставление кредитов), имеют относительно низкие издержки и более стабильные тренды прибыли по сравнению с банками, которые активно вовлечены в деятельность на рынке капитала;

2) бизнес-модель розничного кредитования приобретает большую популярность в посткризисный период, чем в предкризисный период, тогда как число банков активных на рынке капитала оставалось стабильным на протяжении исследуемого периода.

В нашем исследовании цель многомерной кластеризации (классификации) – определить конкурентную среду, тип выбранного тактического, стратегического поведения путем нахождения банков, имеющих похожие черты не по одному, а по множеству наиболее существенных показателей в

одном кластере и отличающиеся в других кластерах. задача состоит в том, чтобы распределить банки на однородные группы относительно множества показателей и установить взаимосвязи между группами банков с близкими значениями показателей. при этом каждый кластер соответствует определенной рискованной группе. такой подход позволяет:

- сжать информацию о банках, представить динамику и характер взаимосвязей между множеством показателей и объективно принять управленческие решения;

- охарактеризовать экономическое развитие групп банков по периодам времени, когда значения показателей были достаточно близкими, наиболее схожими. Методика проведения кластеризации банков по этапам описана в первой главе.

Специфика нашего подхода заключается в следующем:

- 1) система показателей апробирована на наличие взаимосвязи с помощью матрицы коэффициентов корреляции и отобраны наиболее существенные семь показателей–коэффициентов с учетом особенностей развития банковского сектора в Казахстане;

- 2) кластеризация проведена в динамике: на 1 апреля 2009г., 1 апреля 2010г., 1 апреля 2014г. и 1 июня 2015г. Эти даты характеризуют кризисный и посткризисный период. Выбор дат обусловлен определенными событиями: 1) 1 апреля - дата, с которой происходил резкий рост кредитных рисков и убыточность капитала как начало кризисных проявлений с 2009г., затем в посткризисный период - 1 апреля 2010г. и 1 апреля 2014г.; 2) 1 июня 2015г. – дата после присоединения в процессе добровольной реструктуризации АО «ТЕМІРБАНК», АО «Альянс Банк» к АО «ForteBank»;

- 3) произведено внутри и межкластерное сопоставление средних по кластерам, для выявления направления тактических и стратегических действий и рекомендации типов стратегий;

- 4) оптимальное число кластеров установлено тремя иерархическими методами и неиерархическим методом К-среднего. Эти методы выявления меры сходства рекомендует пакет Statistica 6. Иерархические или интергационные методы кластеризации применены, чтобы установить число кластеров в условиях неизвестности. Например, метод ближайшего соседа (Single Linkage, или одиночной связи) измеряет расстояние между парой значений наблюдений, расположенных друг к другу ближе всего. Метод дальнего (Complete Linkage или полной связи) оценивает расстояние между самыми удалёнными значениями показателей банков. Метод Варда (Ward's method) основан на расчетах средних значений отдельных переменных в обоих кластерах для всех имеющихся наблюдений. Затем определяются квадраты евклидовых расстояний от отдельных наблюдений. В один новый кластер объединяются те кластеры, при которых получается наименьший прирост общей суммы дистанций. Неиерархический метод или метод К-среднего (K-Means Clustering) отличается от интеграционных методов тем, что менеджер или исследователь заранее задает количество кластеров;

5) в качестве меры сходства и различия банков применены евклидовы расстояния;

**Первый этап.** Конкурентные преимущества банков формируются многочисленными факторами. Стратегическую группу конкурентов, на наш взгляд, следует определить, проанализировав множество параметров с помощью матрицы коэффициентов корреляции в разрезе БВУ РК. В процессе построения корреляционных матриц многовариантным решением выявлены переменные, как очень сильно, так и слабо взаимодействующие. Так, выявлены слабо и мало значимые соотношения между уровнем рентабельности капитала банков, регуляторными коэффициентами финансовой стабильности банков, а также показателями рыночной доли: активов, кредитов, вкладов, собственного капитала, неработающих займов. Показатели проверены на значимость и отсеяны сильно и слабо взаимодействующие признаки.

В качестве характеристик для кластерного моделирования стратегических групп, нами приняты такие ключевые параметры конкурентоспособности, как степень финансирования активов, стабильность базы фондирования, качество кредитного портфеля, риск-аппетит и эффективность менеджмента:

1. Рентабельность капитала (ROE), %
2. Доля капитала в активах, %
3. Депозиты/ капитал, раз
4. Доля неработающих займов в кредитах, %
5. Коэффициент покрытия провизиями неработающих займов, %
6. Соотношение расходов к активам, %
7. Рыночная доля активов каждого банка в республиканском объеме, %.

Данные по этим исходным показателям на 1 апреля 2009, 2010, 2014гг. и на 1 июня 2015г. рассчитаны на основе официальных источников [91]. Различия по составу коснулись некоторых банков. На 1 апреля 2009г. было 37 банков, на 1 апреля 2010 и 1 апреля 2014гг. – 38, а на 1 июня 2015г. - 36. Так, из числа работавших 1 апреля 2009г., АО «Экспресс Банк» прекратил функционирование на 1 апреля 2010г., АО «Мастербанк» закрылся к 1 апреля 2014г. Трех других банков: АО «Банк KassaNova», ДО АО Банк ВТБ (Казахстан), АО «Исламский «AlHilal» не было 1 апреля 2009г.

Матрицы парных коэффициентов корреляции на разные даты отражены в приложении В.7. Высокие значения парного коэффициента корреляции на 1 апреля 2009г. были между соотношением депозитов к капиталу и долей капитала в активах (-0,6712), сильная и заметная связи - между рентабельностью капитала и долей активов банка в республиканских активах (-0,5895), между рентабельностью капитала и долей неработающих займов в кредитном портфеле (-0,4136).

На 1 апреля 2010г. высокое значение связи было между соотношением расходов к активам и долей неработающих займов (-0,7569), сильная связь между рентабельностью капитала и соотношением расходов к активам (-0,6631), заметная связь между соотношением депозитов к капиталу и долей капитала в активах (-0,5018).

На 1 апреля 2014г. значения парных коэффициентов корреляции не превысили 0,4153 – это умеренная и заметная связь между долей активов банка и долей неработающих займов в кредитном портфеле, между рентабельностью капитала и долей неработающих займов (-0,3810) между соотношением депозитов к капиталу и долей активов банка (-0,3486).

На 1 июня 2015г. очень высокие взаимодействия по парным коэффициентам корреляции прослеживаются у рентабельности капитала с факторами: соотношение депозитов к капиталу (-8978), доля неработающих займов (-0,8683) и умеренная связь с покрытием провизий по неработающим займам (-0,3231). Высокая связь присутствует между соотношением депозитов к капиталу и долей неработающих займов (0,8941).

Обращает внимание тот факт, что между рентабельностью капитала и долей активов банка почти на три даты (1 апреля 2010 и 2014гг., 1 июня 2016г.) очень слабая связь, кроме 1 апреля 2009г. Такое обстоятельство утверждает о том, что отсутствует устойчивая количественная закономерность между рентабельностью капитала и рыночной долей банков. Учитывая экономическую значимость, специфику данных показателей в современных условиях развития казахстанских банков, все семь признаков сохранены для дальнейшего исследования. Кроме того, в решаемую нами задачу кластеризации не входит количественная оценка на базе множественного коэффициента корреляции. В связи с тем, что значения показателей имеют существенный разброс в разрезе банков и разные единицы измерения (в процентах и размах), перед кластеризацией нами произведена стандартизация данных в безразмерные величины. Стандартизация сделала оправданным измерение близости банков.

**Второй этап** - установление оптимального количества кластеров (групп) банков. Процесс образования кластеров схематично изображается дендрограммой. Слово «dendron» происходит от греческого языка, означающее дерево. Дендрограмма изображает процесс последовательного слияния отдельных банков по шагам в единый кластер.

На рисунках в приложениях В.1 - В.4 представлены графики, описывающие близость отдельных банков друг к другу в кластере, и в то же время удаленность друг от друга между кластерами, а также изменения межкластерных (евклидовых) расстояний на каждом шаге объединения. Числа на горизонтальной оси соответствуют номерам банков. Вертикальная ось фиксирует межкластерное расстояние объединения. Так, на 1 июня 2015г. способом ближайшего соседа на первом шаге были объединены в одну группу банки №2 и №3 (АО «КАЗКОММЕРЦБАНК» и АО «Народный Банк Казахстана»). На втором шаге формируется кластер из банков под номерами 4 и 7 (АО «ForteBank» и АО «KASPI BANK. На третьем шаге продолжается присоединение к кластеру банков под номерами 8 и 19 (АО «Нурбанк» и АО «ДБ «АЛЬФА-БАНК») и т.д. На последнем шаге объединились шесть кластеров в один общий и процесс завершен. Так, отдельно, отстоящие два банка под номерами 1 и 25: АО «БТА Банк», ДО АО Банк ВТБ (Казахстан). По такому же

принципу образованы шесть кластеров на другие даты: 1 апреля 2009г., 2010г. и 2014г.

Все графики демонстрируют процесс накопления, кумуляции числа банков на каждом шаге с увеличением межкластерного расстояния. Обнаруживается определенная схожесть попадания банков в кластер тремя иерархическими методами. Например, банки под номерами 1, 2, 3 тремя способами кластеризации: ближайшего и дальнего соседа и Варда.

Особенность иерархических методов в том, что объединение банков в кластеры, происходит от минимального до максимального значения расстояния. Скачкообразное увеличение коэффициента означает, что после образования шести кластеров не должно происходить никаких объединений.

Классификациям, произведенным тремя иерархическими методами свойственны общие черты:

- на определенном расстоянии умеренно, последовательно присоединяются друг к другу примерно одинаковые цепочки банков, почти на одинаковом межкластерном расстоянии;

- сформировано одинаковое число кластеров – 6.

**Третий этап – Образование кластеров, описание особенностей стратегического поведения банков в рамках выделенных групп, между группами.** При проведении кластеризации методом К-среднего было задано оптимальное количество кластеров – 6. Они сформировались через две итерации по данным на 1 апреля 2009, три итерации на 1 апреля 2010г., 1 июня 2015г. и через четыре итерации на 1 апреля 2014гг.

Дисперсионный анализ дает возможность изучать каждый фактор на основе различий средних (приложение В.8). Банки перемещаются из одного кластера в другой, чтобы минимизировать внутрикластерную (необъясненную) изменчивость признаков и максимизировать межкластерную (объясненную) дисперсию.

Согласно теоретическим предпосылкам лучшей кластеризации соответствуют большие значения  $F$  и малые значения  $p$  (до 0,05), как в нашем исследовании. Исключение составляет лишь рентабельность капитала на 1 июня 2015г., по которому значения  $p$  (0,25) несколько выше нормы. Соответствие основных результатов допустимым критериям говорит о том, что включенные в модель семь признаков достоверно отражают эффективность работы банков на четыре даты. Сопоставление двух дисперсий: межкластерной с внутри кластерной выявляет, что средние значения семи переменных в разных кластерах значимые. Дисперсионный анализ продемонстрировал, что при распределении банков по кластерам все параметры – главные, контролируемые, управляемые. Евклидовы расстояния между кластерами различны (приложение В.9).

Диагностика общих результатов показывает, что в деятельности БВУ РК произошли существенные перемены. Об этом подтверждают фактические значения СРП по периодам, данные в таблице 21.

Таблица 21 - Изменения финансовых показателей в среднем по БВУ РК с 1 апреля 2009г. по 1 июня 2015г.

Показатель	1 апреля 2010г. по сравнению с 1 апреля 2009г.	1 апреля 2014г. по сравнению с 1 апреля 2010г.	1 июня 2015г. по сравнению с 1 апреля 2014г.
Рентабельность капитала, %	Снизился с -80,72% до -3,6%	Снизился с -3,6% до -0,7%	Повысился с -0,7% до 6,4%
Доля капитала в активах	Упала до отрицательного значения с 9,84% до -4,2%	Повысилась в положительное значение с -4,2% до 12,3%	Повысилась на 0,8% (с 12,3%)
Депозиты/капитал	Упал до отрицательного значения с 3,89% до -13,0%	Повысилась в положительное значение с -13,0% до 5,3%	Снизилось на 13,2% (с 5,3%)
Доля неработающих займов в кредитах	Повысилась в 3,3 раза	Повысилась на 7,89%	Уменьшилась на 10,09%
Покрытие резервами неработающих займов	Повысилось на 12,1%	Повысилось на 7,9%	Снизилось на 5,8%
Соотношение расходов к 100% активов	Сократилось в 2 раза	Возросло в 3,5 раза	Повысилась на 47,1%

Наметились процессы постепенного перехода из убыточного состояния в рост рентабельности капитала банков. Укрепляется доля капитала в активах, при неустойчивости и снижении соотношения депозитов к капиталу. Кредитные риски умеренно снижаются за счет списаний резервов по неработающим займам. Однако, на 1 июня 2015г. уровень кредитных рисков по-прежнему остается высоким (22,8%) при снижении покрытий резервов по неработающим займам и повышении соотношения расходов к активам.

Чтобы выявить какие перемены произошли внутри кластеров банков, каково их положение, каковы различия между ними переходим к следующему этапу исследования.

#### **4 этап - Определение результативности стратегического поведения сформированных кластеров банков.**

На данном этапе рассмотрим результаты кластеризации методом К-среднего и метрики евклидоваго расстояния по семи показателям (рисунок В.5).

Визуальный просмотр графика показывает, что по состоянию на 1 апреля 2009г. кластеры 4 и 5 расположены относительно близко друг к другу. Они соревнуются между собой по шести показателям, кроме показателя –

соотношение расходов к активам. У них почти одинаковая рыночная доля активов. Несколько приближены между собой кластеры 2 и 3. Они соперничают между собой по трем показателям: убыточность капитала, доля капитала в активах, покрытие провизиями неработающих займов.

Кластеры 1, 6 существенно отстают от других кластеров. Они не конкурируют с другими группами банков по семи показателям. Кластеры 2 и 3 находятся также вне конкуренции по четырем показателям: соотношение депозитов к капиталу, доля неработающих займов, соотношение расходов к активам и рыночная доля активов. Во втором кластере банков самая высокая рыночная доля по сравнению с другими кластерами.

По состоянию на 1 апреля 2010г. график (рисунок В.15) показывает, что кластеры 4 и 5 расположены относительно близко друг к другу. Несколько приближен к ним кластер 6. Они конкурируют между собой по семи показателям. Кластеры банков 1, 2 и 3 вне конкуренции. Особенно отличается кластер 2, состоящий из одного АО «Альянс Банк», с чрезмерно высокой убыточностью капитала, высокой степенью кредитного риска и большим соотношением расходов к активам.

По состоянию на 1 апреля 2014г. график (рисунок В.6) свидетельствует о том, что кластеры банков 2 и 3 относительно однородны по шести показателям, кроме степени покрытия резервами неработающих займов. Они конкурируют между собой. Соперничают по показателю рентабельности капитала кластеры 1, 2, 3, 5, 6 по покрытию резервами неработающих займов - кластеры 1, 2, 4, по рыночной доле активов – кластеры 1, 5, 6.

Существенно отстают кластеры 1,4 по шести показателям, кроме степени покрытия резервами неработающих займов, а также кластеры 5,6 по соотношению депозитов к капиталу, доле капитала в активах, покрытию резервами неработающих займов.

Исследуем, какие перемены в работе банков произошли на 1 июня 2015г. (рисунок В.7). На существенном расстоянии находится кластер №1, состоящий из одного - АО «БТА Банк». Он вне конкуренции по всем семи показателям. Кластеры 3, 4, 6 относительно близки друг к другу. Приближены к ним кластеры 2 и 5. Между ними есть конкуренция. Исключение составляет кластер 5, который вне конкуренции по показателю соотношение расходов к активам в сравнении с другими кластерами.

Все графические изображения (рисунки В.5-В.7), а также средние показатели в кластерах наглядно демонстрируют:

- 1) резкие различия, четко выраженные грани между кластерами банков;
- 2) банки выбирали разные тактические и стратегические действия на все четыре даты кризисного и посткризисного периодов.

Состав и число банков каждого кластера различные в разные периоды времени (приложение В.10). В первом кластере находились лишь несколько банков и не на все даты. Так, из 15 банков входивших в первый кластер оставались три банка: АО «Народный Банк Казахстана» и АО «АТФБанк» в кризисный период (01.04.2009), во втором периоде (01.04.2010); АО «БТА



Банк» пребывал - 1.04.2010г. и 1.06.2015г. Остальные банки перешли в другие кластеры.

Переходы банков из кластера в кластер с переменной ступеней указывает на то, что банки меняли стратегическое поведение. Портер М.Е. утверждал, что перемена не означает неустойчивость стратегической позиции, недостижимость конкурентного преимущества, успеха применения определенной стратегии [8, с.16]. По определению Ансоффа И. стратегическое поведение организаций-лидеров ориентировано на цели со стимулами «к постоянному улучшению показателей деятельности», совершенствованием оказываемых услуг, «воплощением инновации» [21, с.185-186].

Второй кластер банков так же, как и первый, образован из разного количества банков на разные даты. Из них АО «КАЗКОММЕРЦБАНК» был во втором кластере в кризисном и посткризисном годах; ДБ АО «Сбербанк» в докризисные годы.

В третьем кластере также присутствовали отдельные банки по две даты: АО «ДБ «КЗИ БАНК» по состоянию на 1 апреля 2009г. и 1 июня 2015г.; АО «Ситибанк Казахстан», АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ» - 1 апреля 2010г. и 2014г.; АО «Нурбанк», АО «Казинвестбанк», - 1 апреля 2010г. и 1 июня 2015г.; АО «Евразийский Банк» - 1 апреля 2014г. и 1 июня 2015г.

В четвертый кластер банки входили три даты: АО «AsiaCreditBank (АзияКредит Банк)» - 1 апреля 2009 и 2010гг. и 1 июня 2015г.; две даты: АО «Мастербанк», АО ДБ «НБ Пакистана«в Казахстане» - 1 апреля 2009 и 2010гг.; АО «Жилстройсбербанк Казахстана» - 1 апреля 2010г. и 1 июня 2015г.

В пятом кластере три даты присутствовал АО «ТПБ Китая в г.Алматы»: 1 апреля 2009-2010гг., 2014г.; две даты - АО «Шинхан Банк Казахстан», АО «Bank RBK» 1 апреля 2009-2010гг.; ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) – 1 апреля 2014г. и 1 июня 2015г.

В шестом кластере встречается на 3 даты - АО «Заман-Банк» (1 апреля 2009 и 2014гг., 1 июня 2015г.); две даты АО «Шинхан Банк Казахстан», АО ДБ «НБ Пакистана» в Казахстане, АО «ДБ «PNB» - Казахстан», АО «Исламский Банк «AlHilal» (1 апреля 2014г. и 1 июня 2015г.). Они подтверждают устойчивость выбранного стратегического поведения по семи показателям за период более года.

Средние показатели по исходным данным в шести кластерах приведены в приложении В.11. На основе сравнения средних величин нами произведена характеристика стратегического поведения кластеров в бизнес-модели и на ее основе рекомендованы четыре типа стратегий: агрессивного роста, консервативная, оборонительная, конкурентная (приложения В.12-В.17). Евклидовы расстояния первого кластера и последующих кластеров на разные даты тоже различны. Так, в первом кластере, универсальные банки располагались на ближнем и дальнем расстоянии. Чрезмерно убыточный или «аномальный» банк (АО «БТА Банк») находится на минимальном, нулевом расстоянии (приложение В.12). Получены следующие результаты, сведенные в таблицу 22.

Таблица 22 – Число и доля банков Казахстана, использующие разные стратегии развития

Тип стратегии	01.04.2009	01.04.2010	01.04.2014	01.06.2015
	Количество банков			
Стратегия агрессивного роста	30	7		
Консервативная стратегия	7	20	14	28
Стратегия оборонительная		6		1
Конкурентная стратегия		5	24	7
Итого	37	38	38	36
Доля банков в кластере				
Стратегия агрессивного роста	81	18		
Консервативная стратегия	19	53	37	78
Стратегия оборонительная		16		3
Конкурентная стратегия		13	63	19
Итого	100	100	100	100

Во время продолжающегося кризиса, по состоянию на 01.04.2009г., банкам были свойственны два типа стратегии: агрессивного роста и консервативная. Доля банков, принявших стратегию агрессивного роста, преобладала и составила 81% от общего их числа. Они сконцентрированы в первом, втором и шестом кластерах. Склонность большинства банков к поддержанию тенденции развития и роста в данный момент времени, была обусловлена реализацией правительственных мер по стабилизации экономики и финансового сектора, которые были направлены на поддержание в основном некоторых крупных и средних банков. Так, в первом и втором кластерах банки с высокими показателями рыночной доли и соотношением депозитов к капиталу, принимая риски, продемонстрировали негативные результаты - низкая рентабельность, убыточность капитала, умеренное покрытие резервами неработающих займов. В пятом и шестом кластерах, наоборот, банки с низкой рыночной долей, умеренной долей капитала в активах, низкой депозитной базой, отказываясь от риска, добивались высокого покрытия резервами неработающих займов, низкое соотношение расходов к активам и рентабельность капитала.

При этом что характерно, банки, которые не участвовали в антикризисной программе, за счет своих внутренних ресурсов наращивали темпы на рынках кредитования строительства и ипотечного кредитования. Кроме того, отдельные банки в данный период довольно продуктивно освоили нишу потребительского кредитования и значительно увеличили свою долю рынка в данном сегменте за счет низкой конкуренции со стороны крупных и средних банков.

Консервативной стратегии придерживалась пятая часть банков (19%). Они расположены в третьем и четвертом кластерах. Для банков третьего кластера характерна умеренная рыночная доля активов, «аппетит» к риску, и убыточность капитала. Четвертому кластеру банков свойственна очень низкая

доля активов, высокая доля капитала в активах, повышенное соотношение расходов к активам и рентабельность капитала.

По состоянию на 1.04.2010г. уменьшилось число банков пятого кластера с агрессивной стратегией до 18%. В указанный момент времени, банки сконцентрировались на наращивании депозитной базы, где активно применяли различные аспекты конкурентных преимуществ – широкая филиальная сеть, сервис обслуживания, привлекательные ставки вознаграждения и т.д. Заметная концентрация банков наблюдалась по другим стратегиям. Консервативной стратегии придерживались 53% банков третьего и четвертого кластера. Оборонная позиция банков первого, второго кластеров (16%) была обусловлена проведением работ по реструктуризации своих обязательств и работ по списанию неработающих займов. Банки (13%) стали избирать конкурентную стратегию развития.

С некоторым улучшением экономики, данный тренд еще более усилился. Через четыре года наблюдается изменение предпочтений банков в сторону принятия конкурентной стратегии. Почти 2/3 или 63% банков избрали конкурентную стратегию и свыше 1/3 или 37 % банков - консервативную стратегию. Прежде всего, это связано с «очисткой» кредитных портфелей от неработающих займов, которые оказывали крайне негативное воздействие на финансовое состояние крупных и средних банков.

По состоянию на 01.06.2015г. доминирующей становится консервативная стратегия в ответ на ухудшение экономического роста сырьевой экономики Казахстана, вызванные снижением цен на энергоресурсы. Консервативную стратегию выбрали и реализовали свыше 3/4 или 78% банков третьего, четвертого и шестого кластеров. Примерно 1/5 часть или 19% банков второго и пятого кластера выбрали конкурентную стратегию. Оборонительная стратегия только у одного банка первого кластера – АО «БТА Банк». На текущий момент, когда подтверждаются ожидания по ухудшению экономического роста сырьевой экономики Казахстана, банки вновь начали пересматривать свое стратегическое поведение. В течение 2015г. доминирующей становится консервативная стратегия, и лишь некоторое количество банков выбрало конкурентную стратегию. При этом необходимо отметить, что идентичный результат был получен на основе апробированного динамичного кластерного анализа, выполненного под руководством Нурсейт Н.А. [108].

Таким образом, на основании апробированного многомерного кластерного анализа при помощи программного пакета Statistica 6, нами получены результаты и сделаны следующие основные выводы, которые подтвердили определенные особенности стратегического менеджмента, стратегического поведения в динамике:

1. Каждый кластер имеет свои отличительные признаки, черты по семи показателям. Определенной закономерности между евклидовым расстоянием, типами банков, номером кластера нет. Банки находятся на разном расстоянии: от минимального до максимального и в разных номерах кластеров. Евклидовы расстояния между кластерами на разные даты отличаются.

2. В шести кластерах банков Казахстана прослеживается четкая зависимость выбора конкурентной позиции, стратегии развития по семи признакам: рентабельность капитала, доля капитала в активах, соотношение депозитов к капиталу, доля неработающих займов в кредитах, покрытие провизиями неработающих займов, соотношение расходов к активам, доля активов каждого банка. Гипотеза о существенном влиянии кредитных рисков банков на выбор и реализацию стратегии подтверждена.

3. Рентабельно и убыточно используют капитал как крупные, так и средние, малые и мелкие банки (по доле активов). Не выявлена четкая количественная закономерность о влиянии рыночной доли активов на рентабельность капитала банков и гипотеза об этом не подтверждается.

4. Количество и состав банков в кластерах изменялись на разные даты. Отдельные банки оставались в одном и том же кластере в течение определенного периода времени. Они подтвердили стабильность и сохранение стратегии своей работы по семи показателям за это время.

5. Большая часть банков перемещались из кластера в кластер. Смена стратегического поведения является ответной реакцией на изменения внешней окружающей среды банков и в зависимости от ситуации в экономике. Главные причины перемен стратегических позиций организаций аргументировали западные классики стратегического менеджмента. Так, Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. объясняли смену стратегических позиций «необходимостью адаптировать свою стратегию к изменениям в отрасли и конкурентной среде, в покупательских предпочтениях и потребностях, к появлению новых возможностей и угроз, к развитию новых технологий и другим событиям. Порой стратегия требует кардинального пересмотра...» [1, с.46].

Кардинальные перемены во внешней окружающей среде, новых возможностей и угроз, сильных и слабых сторон произошли в казахстанских банках, особенно в посткризисный период последних лет. Они исследованы во второй главе, а также на основе оценки факторов корреляционно-регрессионным методом в настоящей главе первого параграфа.

Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. также отмечали: «Поскольку поток внутренних и внешних событий, вызывающих корректировку стратегии, непрерывен, стратегия организации постепенно реформируется.... Менеджеры должны пересматривать и модифицировать стратегию так часто, как того требуют изменения внешней и внутренней среды» [1, с.46]. Вместе с тем они настораживали о том, что «слишком частые и радикальные смены стратегии и бизнес-модели подозрительны .... вызывают резонансную реакцию рынка, замешательство среди покупателей и работников, плохо сказываются на прибыли. Хорошо продуманная стратегия может оставаться неизменной в течение нескольких лет, ее достаточно корректировать с учетом меняющихся обстоятельств» [1, с.46-47].

Выдвигая гипотезу о стратегии, способности и деятельности, Ансофф И. сделал заключение о том, что: «Деятельность компании оптимальна, когда ее стратегическое поведение соответствует уровню турбулентности среды, а

деловые способности соответствуют стратегическому поведению» [24, с.412]. Говоря об эффективных стратегиях, стратегической близорукости, Ансофф И., на конкретном примере (Генри Форда) обобщил: «Пожалуй, наиболее эффективные стратегии стоит проверить даже более тщательно, чем те, которые привели к средним результатам. Дело в том, что успешные стратегии становятся таковыми благодаря людям, их воплотившим. Если новое руководство продолжает слепо им следовать, прошлые успехи могут обернуться провалом в будущем» [24, с.264].

В результате серьезных просчетов и недостатков системы стратегического менеджмента или ее отсутствия или позднего введения системы стратегического управления многие казахстанские банки испытывали стратегические шоки, непредвиденные события, к которым не было готово высшее руководство банков. Банкам, пережившим стратегический шок, следует переоценить свое отношение к выработке стратегии. Выработка правильной и адаптивной стратегии - это основной фактор выживания банка в условиях неопределенности и конкурентной борьбы.

6. На основе качественных характеристик параметров бизнес-модели установлены для каждого кластера банков Казахстана основные рекомендуемые типы стратегий, в части выбора стратегии, в основе которых лежит концепция «риск-доходность». В долгосрочной перспективе, наиболее эффективной стратегией развития казахстанских банков является консервативная стратегия и конкурентная стратегия. Что касается агрессивной стратегии роста, то она не зарекомендовала себя в долгосрочной перспективе, особенно в период экономического кризиса. Во время экономического спада и периода наступления рецессии экономики наиболее приемлемой является консервативная стратегия. Банки всегда должны вести себя осторожно на рынке, как в период кризиса, так и в период экономического роста. Только в этом случае, их долгосрочное стратегическое поведение будет успешным в долгосрочной перспективе. Поэтому стратегия банка служит основой стратегического менеджмента, управленческого процесса поддержания соответствия между целями банка и имеющимися у него ресурсами, увеличения рыночной стоимости в условиях постоянных перемен рынка.

### **3.3 Международный опыт выбора стратегии банками**

Мировая практика показывает, что даже успешные на настоящий момент банки, но не ориентированные на инновации, имеют трудности. Рынок требует постоянного обновления. Интеграционные процессы в рамках ТС и ЕЭП требуют исследования зарубежного опыта разработки и выбора стратегии развития. К примеру, следует сравнить российские банки с казахстанскими банками по типу используемых стратегий. Ввиду схожести казахстанских и российских банков сопоставим стратегическое поведение двух крупных банков в обеих странах: Сбербанк России и Народного Банка Казахстана.

1. Оба они являются крупными универсальными коммерческими банками и динамично развиваются. На долю Сбербанка России в 2013г. приходилось

около 30% банковских активов России, а на долю Народного Банка Казахстана – 15,8 % активов казахстанских банков [109].

2. Сбербанк России и Народный Банк Казахстана занимают лидирующие позиции по вкладам населения в 2013г. с долей около 45% и 20,3% соответственно [110, с.8; 109,с.39]. Оба банка имеют длительный опыт работы на рынке: Сбербанк России около 160 лет, Народный банк Казахстана - 90 лет. Оба банка имеют «вертикально интегрированную» банковскую структуру, развитую филиальную инфраструктуру и дочерние организации.

3. Оба банка постоянно внедряют новейшие банковские технологии, расширяют спектр стратегических услуг: зарплатные проекты, обслуживание платежных карточек через банкоматы, POS-терминалы, мультикиоски, мобильные платежные терминалы, дистанционные каналы продаж и т.п. Они обладают значительным потенциалом для развития как банковских, так и сопутствующих услуг финансового рынка: страховых, пенсионных, ценных бумаг, лизинговых и т.п.

4. Оба банка активно кредитуют отечественные и иностранные компании, работающие в различных сферах экономики, в различных регионах. Сбербанк России выдает кредиты казахстанским компаниям, а Народный Банк Казахстана - российским компаниям.

5. Сбербанк России и Народный Банк Казахстана преодолели трудности финансового кризиса, имеют высшие международные рейтинги и награды. В Народном Банке Казахстана уровень неработающих кредитов свыше 60 дней в 2013г. равен 14,4% [109, с.39]. В Сбербанке России уровень остатков задолженности по кредитным картам к кредитному портфелю в 2013г. составил 6,1% [110, с.59].

6. Оба банка непрерывно расширяют международную деятельность. Сбербанк России работает в 22 странах с численностью работающих сотрудников 270 тыс. человек, имеет свыше 10 млн. клиентов за пределами России, зарубежные активы составляют более 12% совокупных активов Группы [110, с.10].

Народный банк Казахстана объединяет множество структурных подразделений в Казахстане, три зарубежных представительства в Великобритании (Лондон), Китае (Пекин), России (Москва), дочерние банки в Кыргызстане и Грузии и России [109, с.45].

7. В основе деятельности двух банков лежат долгосрочные стратегии развития, например, по Сбербанку России на пять лет (2014-2018гг.) и стратегия развития Народного Банка Казахстана на три года (2013-2015гг.). Работа банков нацелена на совершенствование системы сберегательных вкладов в новых условиях с целью удержания своих высококонкурентных позиций.

В чем отличия стратегии развития двух банков?

Главные отличия, по нашему мнению, заключаются в методологических подходах к стратегическому поведению банка в целом и по разделам.

Сопоставим основные параметры стратегии развития двух банков, отражающие их стратегическое поведение на определенную перспективу (таблица 23).

Таблица 23 - Миссия, ценности, конкурентные преимущества и основные направления стратегии развития Сбербанка России и Народного Банка Казахстана\*

Народный банк Казахстана	Сбербанк России
1	2
<b>Миссия Группы</b>	
- Предоставление в Казахстане и других странах услуг на уровне международных стандартов и на всех сегментах финансового рынка, обеспечивая сохранность, эффективное размещение и преумножение средств клиентов и акционеров.	- Наши клиенты, их потребности, мечты и цели - основа всей деятельности банка как организации. - Амбициозная цель - стать одной из лучших финансовых компаний мира.
<b>Ценности Группы</b>	
- Клиентоориентированность - Надежность - Лидерство - Социальная ответственность - Честность - Профессионализм	- Я-лидер, мы-команда, все для клиента, клиентоориентированный сервис - это основа отношения к жизни и работе, внутренний компас, принципы, верность которым мы храним всегда и везде.
<b>Ключевые параметры, обеспечивающие конкурентное преимущество Группы</b>	
- Устойчивое финансовое состояние - Значительная и стабильная клиентская база - Широкий набор финансовых продуктов - Разветвленная инфраструктура - Деловая репутация - Значительный ресурс доверия со стороны всех категорий клиентов	- Значительная клиентская база - Огромный масштаб операций - Широкий спектр финансовых продуктов - Промышленные технологии - Мощный бренд - Международное присутствие - Коллектив и управленческие технологии
<b>Основные направления стратегии развития Группы</b>	
на период 2013–2015гг.:	на период 2014–2018гг.:
- Банковская деятельность – «Банк №1 в Казахстане». - Дочерние организации – «Ведущие игроки в своем секторе». - Активное участие в государственных программах. - Расширение географии продаж продуктов. - Дальнейшее развитие единых принципов корпоративного управления.	- Розничные клиенты - Корпоративные клиенты: *малый и микробизнес * крупный и средний бизнес * корпоративно-инвестиционный банк - Управление благосостоянием - Операции на зарубежных рынках - Стратегии развития направлений обеспечения и поддержки бизнеса: *операционная функция

Продолжение таблицы 23

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Установление контроля над совокупными рисками.</li> <li>- Улучшение единой операционной модели.</li> <li>- Реализация мер по построению процессно-ориентированной системы управления.</li> <li>- Внедрение и развитие современных ИТ под требования клиентов.</li> <li>- Развитие персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Информационные технологии</li> <li>- Управление рисками</li> <li>- Управление персоналом</li> <li>- Другие важные стратегические направления:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизация расходов</li> <li>- производственная система</li> <li>- система управления Группы</li> </ul> </li> <li>- реализация Стратегии</li> </ul>
* Таблица разработана автором на основе источников: [109; 110]	

В чем заключаются достоинства в методологии разработки стратегии Сбербанка России? К достоинствам следует отнести:

**Первое достоинство.** Применение новой концепции управленческой технологии менеджмента не только для российского банковского рынка, но и для зарубежной практики, а именно, системы управления рисками в форме сетевого ресурса «Сбербанк-краудсорсинг» с 2011г. Новый подход технологии «краудсорсинг» заключается в использовании коллективного интеллекта посредством Интернета. Название технологии происходит от английского термина *crowdsourcing*, состоящего из двух слов: *crowd* — «скопление, множество, толпа» и *sourcing* — «подбор ресурсов», вместе они означают «толпа как ресурс».

Значение слова «толпа» в краудсорсинге отличается от общепринятого определения любой толпы. Любая толпа состоит из незнакомых друг с другом участников. Тогда как толпа в краудсорсинге «означает передачу задания большой группе людей в форме открытого предложения» и решение задач силами общественного разума [111, с.99]. Толпа (краудсорсер) вносит свое мнение (коллективный разум) в общее дело.

Термин *crowdsourcing* впервые применил Джефф Хауи (Jeff Howe) в 2006г. [111, с.98]. Он описал новую технологию вовлечения людей в бизнес через компьютерные сети, «передачи определенных производственных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты», «в форме открытого предложения» [111, с.99].

На практике «краудсорсинг» возникла у технологически продвинутых крупных компаний с целью оптимизации интеллектуального потенциала в решении корпоративных задач. Концепция интеллектуального краудсорсинга впервые в России была внедрена российской инновационной компанией Witology - ООО «Витология». Компания Witology решает интеллектуальные бизнес-задачи по заказам своих клиентов.

Вместе с тем, классический краудсорсинговый проект не означает: а) простое обсуждение вопросов в сети; б) аутсорсинг; в) обычный краудсорсинг.



Классический краудсорсинговый проект представляет собой процесс управления потоками решений и идей, проходящий по определенным фазам:

1. Подготовка анкет
2. Заполнение анкет
3. Сбор решений (идей) от краудсорсеров
4. Рейтингование краудсорсеров - анализ и сортировка результатов с их коллективной экспертизой
5. Филиация идей - выбор лучшего, наиболее значимого, интересного и перспективного решения

Процессами управляют «фасилитаторы» - высококвалифицированные специалисты в сфере групповых коммуникаций, как модераторы. Участники проекта заполняют «социально-сбалансированную» анкету. К решению той или иной проблемы привлекаются самые разные люди, поэтому анкета изучается специалистами, чтобы сразу отсеять неадекватных, несерьезно настроенных лиц.

Объективный эффект от краудсорсинга может быть получен только при условии, что участники представляют массу людей, заинтересованных в совместной работе, желающих проявить себя.

Критерии сбора мнений на каждом этапе свои. Они основаны на оценках идеи ее сторонниками и противниками, конкурирующими группами участников и экспертами на рыночных механизмах оценки - в форме биржи идей и рынка предсказаний; борьбе идей за выживание. Победившие в конкурентной борьбе идеи получают одобрение.

Главное отличие краудсорсинга от аутсорсинга в том, что в аутсорсинге для решения поставленных задач приглашается определенный круг специалистов, а в краудсорсинге – разные специалисты.

Обычный краудсорсинг развился в технологию нового поколения - синтеллектуальный краудсорсинг. В отличие от обычного краудсорсинга, при котором отбирается одна идея из множества, преимуществами синтеллектуального краудсорсинга заключаются:

- 1) в нахождении множества лучших идей (и людей) путем объединения (синергии) умений профессионалов;
- 2) в возможности методического структурирования задач и организации их выполнения в виде связанных бизнес-процессов банка.

При этом, не просто формируются технологические сети, а «создаются сети между людьми с помощью технологий». Это не эпоха умных машин, а эпоха умных людей, которые объединены в сети, взаимодействуют друг с другом внутри них, могут объединять опыт, знания, творческие способности для создания прорывных решений в области развития и роста организации» [111, с.99].

Происходит коллективное управление ситуацией, организацией на основе коллективного рождения идеи, обсужденной массовым профессиональным сообществом. Массовость профессионалов служит гарантией независимой и высококачественной экспертизы. В Банке работают две электронные площадки: «Биржа идей» и «Идея Сбербанка», около 100 лин-лабораторий

(подразделений). На первой краудсорсинговой площадке сотрудники подают предложения, а на второй площадке проводится обсуждение важных для банка тем. Сотрудники лин-лабораторий осуществляют текущую деятельность, разрабатывают и тестируют новые подходы к работе. Благодаря краудсорсингу повысились показатели эффективности продаж, удовлетворенности клиентов и вовлеченности сотрудников, гибкости в принятии решении, оперативности реагирования на изменение ситуации.

В частности, при подготовке материалов по стратегии своего развития Сбербанк России активно привлекал и использовал свыше 15 тысяч своих сотрудников, руководителей, клиентов и акционеров. Интернет-сервис позволяет на краудсорсинговой площадке «Идеи Сбербанка» каждому сотруднику, независимо от должности и специфики работы, свободно обмениваться предложениями, идеями по управлению банком, оптимизации деловых процессов, коллективно проводить экспертизу, оценивать внутренние нормативные документы перед их утверждением, вносить предложения по повышению эффективности деятельности банка [110, с.3-4].

**Второе достоинство.** Создание и дальнейшее внедрение новой идеологии и механизма управления «Производственная система Сбербанка» (ПСС). Она основана на привлечении всех сотрудников, руководителей к принятию решений, постоянному совершенствованию клиентского опыта и повышению эффективности работы. Интеллектуальный потенциал сотрудников одновременно используется в работе над оптимизацией процессов, развитием системы управления и изменением культуры, совершенствованием стандартов поведения, бережливостью через механизмы краудсорсинга. Тем самым, Сбербанк решает несколько масштабных задач:

1. Трансформация работы розничной сети с помощью разработки и внедрения новой ролевой модели работы, гибких графиков, новой системы мотивации, привязывающей доход сотрудников к результатам продаж и качеству обслуживания.

2. Оптимизация работы с предприятиями малого бизнеса за счет качественного обслуживания клиентов менеджерами.

3. Стандартизация и оптимизация работы бухгалтерии путем разработки стандартов по каждой операции, внедрения механизма управления нагрузкой сотрудников, системы мотивации, привязанной к производительности труда и качеству совершения операций.

4. Оптимизация работы подразделений IT, за счет упрощения ключевых процессов разработки и тестирования производственных отделений, в том числе внедрения практики интеграционных релизов.

**Третье достоинство.** Сбербанк России прогнозирует развитие экономики и рынков России на перспективу (например, 2014–2018гг.) с характеристикой внешних условий, экономики России и банковских рынков.

При этом разрабатываются сценарии: 1) три сценария развития экономики России: базовый, оптимистический и пессимистический; 2) сценарии развития зарубежных рынков.

При разработке сценариев эффективность работы банка принимается как переменная, зависящая от умения управлять издержками. В качестве важного конкурентного преимущества выдвигается качество управления рисками.

Сценарии развития зарубежных рынков рассматривают две группы стран в зависимости от характера основных рисков:

- а) Центральная и Восточная Европа (ЦВЕ), в которую включаются Австрия, Босния и Герцеговина, Венгрия, Сербия, Словакия, Словения, Хорватия, Чехия, Швейцария. Для развития банковских рынков этих стран ЦВЕ, за исключением Сербии, свойственен сдерживающий фактор: низкие темпы экономического роста;

- б) страны СНГ и Турция. Сбербанк России отражает в своих сценариях такие особенности развития с этой группой стран, к примеру:

- основной риск банковской системы Казахстана связан с высокой долей плохих долгов, но его локализация в трех банках и высокие темпы роста экономики позволят банковским рынкам расти;

- негативность воздействия банковской системы Украины в дисбалансе между кредитами и депозитами;

- риски банковской системы Белоруссии связаны с высокой степенью участия государства в экономике;

- банковская система Турции, сбалансированная по соотношению кредитов к депозитам, и если монетарные власти не допустят перегрева банковских рынков, то темп их роста будет обеспечен.

Внедренная современная система управления рисками соответствует требованиям Базельского комитета по банковскому надзору (соглашение «Базель II»). За счет ее внедрения, слаженности работы команды сотрудников Сбербанк России обеспечили лидирующие рыночные позиции при сохранении эффективного контроля над уровнем кредитного и других рисков. Технология «Кредитная фабрика» и новый кредитный процесс позволили повысить скорость рассмотрения заявок в 10 раз и обрабатывать более 50 тыс. заявок в день. Повысилась привлекательность кредитных продуктов для всех категорий клиентов за счет упрощения процедур, оптимизации процессов принятия решений и повышения их скорости и предсказуемости. Была построена система формализованной оценки кредитного риска для всех клиентов Банка. Усилены функции управления рисками в процессе подготовки и принятия кредитного решения, независимая оценка риска от клиентской работы. Создана независимая межрегиональная служба андеррайтинга - процедура, оценивающая вероятности погашения или непогашения запрашиваемого кредита на основе изучения платёжеспособности и кредитоспособности потенциального заёмщика. Оптимизирована кредитная процедура и построен электронный документооборот для всех кредитных заявок. Изменен кредитный процесс. Разделены функции клиентской работы, кредитного анализа, оформления и сопровождения кредитных договоров. Резко улучшены характеристики кредитных продуктов. По кредитам физическим лицам Банк принимает решение в течение нескольких часов.

Какие есть сходства в методологии разработки стратегии Сбербанка России и Народного Банка Казахстана?

Во-первых, миссия и ценности Групп: Сбербанк России и Народный Банк Казахстана схожи в том, что стратегия, ее разделы клиентоориентированные. Ценности Сбербанка: «Я-лидер», «Мы-команда», «Все-для клиента» проявляются и наполнены реальным содержанием во всех разделах стратегии развития.

Миссия Группы сформулирована в проявлении заботы о соответствии международным стандартам, сохранности, социально-экономической ответственности перед клиентами и акционерами.

Ценности Группы Народный Банк Казахстана также клиентоориентированные, при условии надежности, лидерства, социальной ответственности, честности и профессионализма сотрудников банка.

Во-вторых, конкурентные преимущества Групп двух банков совпадают по определенным ключевым параметрам таким, как: клиентская база, широта финансовых продуктов, масштабность операций и сети. По остальным характеристикам конкурентные преимущества у них разнятся. Сбербанк России фиксирует за счет чего, каких усилий можно добиться конкурентного преимущества в отношении клиентов, сотрудников, акционеров и руководителей современного времени. Такими усилиями служат: технологии, мощный бренд, международные связи, коллектив и управленческие технологии [110, с.5]. Тогда как Народный Банк Казахстана дорожит репутацией, доверием клиентов и расширением инфраструктуры.

В-третьих, в основных направлениях развития стратегическое поведение банков определено по-разному.

Группы Народного Банка Казахстана выдвигают в качестве важной стратегической задачи на предстоящие три года – задачи сохранения и упрочения лидирующих позиций на всех сегментах рынка финансовых услуг» [109, с.80]. Исходя из этой задачи, намечены более высокие, по сравнению с основными конкурентами, темпы роста по приоритетным направлениям бизнеса: банковская деятельность, дочерние организации – «ведущие игроки в своем секторе», активное участие в государственных программах, расширение географии продаж продуктов через разветвленную филиальную сеть Банка и его дочерние иностранные банки.

Стратегическое поведение группы Сбербанка России нацелено на развитие клиентов; управление благосостоянием; обеспечение и поддержку бизнеса; лидерство в области информационных технологий; управление рисками для принятия управленческих решений; управление персоналом; оптимизация расходов путем повышения нагрузки на операционную маржу банков одновременно при качественном обслуживании клиентов и на другие важные направления. Клиенты распределены по группам: розничные, корпоративные с разделением на малый, микро, средний и крупный бизнес, корпоративно-инвестиционный банк, зарубежные банки. В приоритетном направлении «управление рисками» намечено - все бизнес-решения принимать на основе

показателей доходности с учетом риска; обеспечить управление результатами деятельности с учетом показателей риска на уровне каждой сделки, клиента, направления деятельности для группы в целом; качественное и эффективное проведение экспертиз рисков в любой точке присутствия Сбербанка; интегрировать показатели аппетита к риску и другие риск-метрики в процессы планирования, построить эффективные механизмы распределения регуляторного и экономического капитала; оптимизировать управление кредитными рисками в дочерних банках; усовершенствовать механизмы управления операционными и рыночными рисками; обеспечить высокий уровень риск-культуры во всех подразделениях Банка.

Наряду с преимуществами краудсорсинга, на наш взгляд, имеются и определенные недостатки:

- В общем потоке предложений многие новые идеи могут быть потерянными, незамеченными. Для объективной оценки предложений необходимо нанимать хороших и грамотных специалистов. Кроме того, при голосовании может выиграть не самая лучшая идея, а удачная презентация или популярная идея.

- Нужна платформа для обмена информацией и специалисты, чтобы эффективно разбираться с масштабным проектом, нужны большие вложения.

Краудсорсинг в будущем может быть трансформирован в новую модель коллективного взаимодействия – в меритосорсинг. Меритосорсинг означает: меритус – достойный, сорсинг – подбор ресурсов, профессиональных сообществ. Специфика методологии меритосорсинга состоит в ее направленности на развитие действующих и новых продуктов и услуг, внедрение системы рейтингов индивидуальной активности, создание IT-платформы, объединяющей достойных, профессиональных, творческих и креативных работников с особой мотивацией - через самореализацию, самосовершенствование, улучшение жизни сотрудников, клиентов и общества [111, с.103].

Основные выводы:

1. Сбербанк России имеет преимущество над соперниками – конкурентами, обладает агрессивной стратегией в будущем за счет:

- внедрения и дальнейшего развития новой инновационной технологии стратегического управления с учетом неопределенности в экономике, усиления конкуренции на рынках, эффективной организации управления персоналом, формирования и сохранения команды, укрепления партнерских отношений между всеми субъектами, в условиях снижающейся рентабельности банковского бизнеса;

- направления на модернизацию: правильный выбор ниши и своего направления в бизнесе, постоянное реинвестирование прибыли в развитие.

2. Для казахстанских банков, в частности Народного Банка Казахстана, необходимо обеспечить большую инвестиционную привлекательность на основе изучения опыта российского Сбербанка, внедрения модели управления

с привлечением коллективного разума профессиональных, грамотных сотрудников и открытием перспектив для их карьерного роста.

Исходя из задач бизнеса или потребителя, целесообразно организовать работу над решениями в командах, в которых вовлекаются максимальное число активных участников, обеспечиваются эффективные коммуникации между участниками с концентрацией на лучших решениях, создано экспертное профессиональное сообщество по направлениям деятельности. Каждому сотруднику должна быть доступна инфраструктура и инструменты для решения проблем на всех уровнях управления банка.

3. Для казахстанских банков важно перенять опыт прогнозирования экономики, производимого Сбербанком России, на основе использования многовариантных сценариев внешней и внутренней среды. Необходимость и перспективность такой работы для наших банков определяется изменчивостью внешних факторов и продолжающейся реструктуризацией экономики в пользу ухода от сырьевой направленности, что способно повлиять в средне и долгосрочной стратегии.

4. В казахстанских банках кредитным менеджерам и специалистам нужно присваивать квалификацию при наличии опыта и знаний. Исходя из утвержденной балльной системы, следует разрешать им принимать окончательные решения по кредитованию в рамках определенных лимитов кредита. Такое предложение обусловлено тем, что в действующей практике согласование/отклонение предложенных вариантов кредитных проектов часто остается за отдельным членом кредитного комитета. Его мнение может быть субъективным и не основанным на объективном рассмотрении ситуации.

5. Управление и оценка степени кредитного риска составляют сложный, творческий процесс, требующий от работников банка знаний, аналитического мышления, умения определять и анализировать тенденции в финансовом положении заемщиков, прогнозировать последствия воздействия различных обстоятельств на их экономическое положение, хорошо разбираться в психологии людей, а также знать и использовать современные технологии прогнозирования.

6. Реализация стратегии будет осуществляться при полной интеграции риск-менеджмента во все управленческие процессы и системы банка: бизнес-планирование, проектное управление, системы мотивации и управления деятельности руководителей, мониторинг состояния портфелей и программ, контроль за их реализацией.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании получены следующие основные выводы:

1. Неопределенность внешней среды, будущего, поставленных целей обуславливают потребность в разработке научно обоснованной стратегии банков. Причины неопределенности кроются в разной степени информативности о событиях или явлениях, случайностях, противодействиях и противоборствах, ограниченности ресурсов. Неопределенность имеет две стороны: риск (потери, упущения выгоды) и шансы (возможности улучшения кредитного портфеля, получения большей прибыли).

2. Деятельность банков, направленная на реализацию положительных темпов роста экономики посредством развития кредитования, подвержена множеству рисков. Чтобы выжить и развиваться в условиях неопределенности окружающей среды, банку важно строить свое стратегическое поведение в соответствии с правильно выбранной стратегией.

3. Стратегия банка – это методология поиска возможностей ведения бизнеса руководством и топ-менеджерами, выработки общих направлений и действий развития, обеспечивающих рост и укрепление позиций банка на перспективу.

4. Взгляды на стратегию у современных ученых, исследователей, практиков совпадают по общим аспектам, а именно: пути достижения долгосрочных целей и задач, план или порядок действий на перспективу, поведение, позиция, прием на перспективу, приспособление бизнеса к окружающей среде, эффективный способ кредитной деятельности и т.п. В то же время некоторые определения стратегии не отражают ключевых ее составляющих: конкурентных преимуществ, конкурентной борьбы, адаптации к изменениям внешних условий, установлению связей между имеющимися внутренними ресурсами и внешней средой.

5. Применение совокупности методов: системы показателей финансовой составляющей стратегии банков, оценки динамических рядов показателей по кварталам, месяцам, годам, диагностики состояния и сравнения, группировки банков, парной и множественной регрессии, расчетов индекса Герфиндаля-Хиршмана, коэффициентов оседаемости заработной платы на депозитах банков, SWOT-анализа по всем казахстанским банкам и целевым трем группам, использование многомерной кластерной классификации позволило эмпирически доказать и сделать научные обобщения по выдвинутым гипотезам:

Гипотеза 1. Кредитный риск существенно влияет на выбор и реализацию стратегии развития банка. Данная гипотеза подтверждена фактами.

6. Внешняя среда для развития казахстанских банков ныне не благоприятна. Стратегическое управление кредитным портфелем обостряется из-за неустойчивости внешней мегэ и макроэкономической ситуаций. Присутствует комплекс внешних рисков. В посткризисный период банки второго уровня слабо вовлечены в экономический рост РК. Низкие

макроэкономические показатели: отношение активов банков, в том числе и кредитов к ВВП доказывают, что кризис все еще не преодолен.

Банки второго уровня избирали и реализовали стратегию постоянной корректировки процентных ставок вслед за увеличением темпов инфляции в период с 1 января 2005г. по 1 мая 2015г. Положительный результат корректировки выразился в росте показателей прибыльности банка – процентной маржи и процентного спреда, особенно с 1 января 2013г. по 1 июля 2015г.

Банки устанавливали ставки процентов, ориентируясь на спрос, чтобы расширить зону предложения и получить высокие прибыли. Различны темпы прироста процентных ставок на кредитном и депозитном рынках внутри и между ними. Проявляется дифференциация между процентными ставками. Образовался значительный разрыв между финансовыми возможностями клиентов и процентными ставками банков на кредитном и депозитном рынках.

Ускоренный прирост ссудных операций происходит в тяжелых условиях высокой финансовой задолженности предприятий перед банками. Из долгосрочных финансовых обязательств предприятий на конец 2014г. свыше 2/3 (68%) составили долгосрочные банковские займы, а из краткосрочной финансовой задолженности предприятий 2/3 (66,9%) - это краткосрочные банковские займы. Заемщики неадекватно, оценили свои возможности по погашению кредита. Снижение покупательной способности денежных доходов населения, платежеспособности нефинансовых предприятий ухудшили качество активов в кредитном портфеле.

7. Крупные банки, имеющие многофилиальную сеть, пользуются преимуществом на кредитном и депозитном рынках, расширяют свое присутствие на региональных рынках банковских услуг. Лидирующие позиции по числу филиалов и дополнительных помещений занимает АО «Народный сберегательный банк Казахстана». У данного банка сконцентрировано свыше пятой части филиальной сети страны.

8. Три однофакторные модели подтвердили высокое влияние макро и микроэкономических показателей при оценке кредитного риска, депозитов и безработицы:

1) Однофакторная модель оценила высокую обратную связь между уровнями кредитных рисков и безработицей за период с 1 января 2003г. по 1 апреля 2015г. Чем больше безработных в РК, тем меньше вкладов в банках. Снижение безработицы улучшило платежеспособность потенциальных клиентов, которые имели больше возможностей брать кредиты в надежде на постоянное погашение.

2) Однофакторная модель установила высокую обратную зависимость между уровнем безработицы и величиной депозитов БВУ РК за период с 1 января 2003г. по 1 апреля 2015г. Рост количества безработных, из общего числа экономически активного населения, снижало численность клиентов, имеющих денежные сбережения для внесения в банки.



3) Однофакторная модель выявила заметную обратную зависимость между коэффициентом оседаемости заработной платы работающего населения на депозитах банков и долей потенциальных кредитных рисков от региона к региону РК в первом квартале 2015г. Парный коэффициент корреляции равен - 0,518. Регрессионное уравнение оценило, что в регионах РК при повышении оседаемости заработной платы работающего населения на депозитах банков на 1%, доля потенциальных кредитных рисков снизилась на 0,123%.

9. Вследствие слабого корпоративного управления в банках росли риски: кредитные, валютные, риски ликвидности. В период времени с 2005г. по 2015г. для рынка банковских услуг в Казахстане были характерны рост объемов кредитования на строительство, сервисные услуги экономике, сопряженные с увеличением фактических и потенциальных кредитных рисков и ростом размеров провизий под неработающие займы. Ухудшение качества ссудного портфеля оказало нагрузку на собственный капитал банков, повлияло на неполучение запланированных доходов и снижение рентабельности банковской деятельности, особенно резко с 1 апреля 2009-2010гг.

10. При низком уровне качества кредитного портфеля банки периодически меняли свою кредитную политику и кредитную стратегию. В докризисный период банки выбрали и реализовали стратегии: агрессивного роста и принятия риска, т.е. повышенного «аппетит-риска». В кризисном и посткризисном периодах большая часть банков избрали стратегии: консервативную в сочетании со стратегией отказа или разделения риска. Некоторые банки по-прежнему придерживались стратегий агрессивного роста и принятия риска.

11. Высокая вариация доли неработающих кредитов между казахстанскими банками обусловлена множеством причин: слабый уровень управления, низкое качество работы менеджеров, а именно некомпетентность персонала, слабый внутренний контроль, слабое взаимодействие менеджеров кредитного отдела с клиентами по своевременному выявлению проблемных кредитов, недостаточный опыт и уровень образования менеджеров, низкое качество банковских услуг.

12. Расчеты индекса Герфиндаля-Хиршмана за период с 1 января 2012г. по 1 июня 2015г. подтвердили, что казахстанскому банковскому рынку свойственна монополистическая конкуренция между банками-игроками. Банки поделили между собой розничный и корпоративный секторы рынка. Десять ключевых банков имеют достаточные ресурсы для инвестирования в развитие экономики, из них шесть отечественных, три с иностранным участием в капитале и один иностранный банк.

13. Группировка банков с разделением их по форме собственности на три группы: «отечественные», «отечественные с участием иностранного капитала», «иностраные дочерние банки», выявила следующие ключевые факторы уязвимости и конкурентные преимущества:

1) Группа «отечественные банки» характеризовалась высокими кредитными рисками. Для них характерны стратегии: 1) консервативная стратегия; 2) стратегии: агрессивного роста, принятия, передачи и разделения

риска; 3) оборонительная стратегия; 4) конкурентная стратегия, основанная на активном взаимодействии с конкурентами в банковской отрасли, предоставлении клиентам разнообразных услуг, не связанных с процентным вознаграждением.

Выбор столь разных стратегий отечественными банками связан, прежде всего, с позиционированием на рынке финансовых услуг, с особенностями технологии работы банковских продуктов, с заложенными в продукты рисками, с институциональными особенностями потребителей рынка.

Руководители и менеджеры отечественных банков работают по-разному. Некоторое улучшение качества кредитного портфеля происходило благодаря регуляторным мерам по стимулированию очистки балансов. За счет этих мер у банков уменьшен накопленный объем неработающих кредитов. Но, возможности государства не безграничны. К тому же, государственная поддержка увеличивает зависимость банка от государства.

2) Группа «отечественные банки с иностранным участием в капитале» использовали стратегии: 1) агрессивного роста; 2) конкурентная стратегия; 3) стратегия снижения риска.

3) Группа «иностранное дочерние банки» проводили стратегии: 1) конкурентная стратегия; 2) стратегия агрессивного роста; 3) стратегия снижения и отказа от риска.

Набор стратегий у иностранных дочерних и отечественных банков с участием иностранного капитала почти одинаковый и обоснован оптимизацией стратегии в соответствии с целевыми сегментами и получением определенных конкурентных преимуществ в этих сегментах за счет низких затрат или дифференциации в данном сегменте.

Участие в банковской сфере Казахстана иностранных банков благоприятно воздействовало на реальный сектор экономики. Иностранные банки предоставляли более качественные услуги, активизировали инвестиционную деятельность предприятий. Конкурентная борьба с иностранными банками также стимулировала отечественные банки искать пути и способы совершенствования стратегического менеджмента для выполнения своей основной функции в экономике. В таких условиях казахстанские банки применяли различные стратегии поведения, повышения качества финансовых услуг. Так, среди иностранных банков в Казахстане с наиболее устойчивыми показателями исламский банк, который является более социально ответственным, в сравнении с отечественными банками. Исламский банк разделяет риски и выгоды, использует соответствующие шариату инструменты, определяемые шариатским советом. Вместо процентов они предлагают инструменты, основанные на партнерстве, что снижает риски заемщиков, особенно в условиях кризисных явлений. В то же время, отечественные банки характеризуются высокими кредитными рисками из-за выбора стратегии «аппетита к риску» при слабом учете и мониторинге рисков в процессах кредитования.

14. Построены две корреляционно-регрессионные модели за период с 2003 по 2014 годы по кварталам. Первая модель отражает зависимость кредитных рисков БВУ РК от влияния внешних и внутренних экономических факторов. Вторая модель показывает зависимость рентабельности активов БВУ РК от влияния внешних и внутренних экономических факторов.

По результатам первой модели были установлены следующие внешние факторы, значимо влияющие на кредитные риски. К внешним факторам мегауровня была отнесена цена на сырую нефть марки Брэнт, макроуровня - курс доллара США по отношению к тенге, индекс потребительских цен. Были также выявлены внутренние микроэкономические банковские факторы, влияющие на кредитные риски банков - темпы прироста кредитов, чистой процентной маржи. Согласно классификации неопределенности Ф. Найта, степень управляемости факторов различная. На мегаэкономические факторы не могут влиять ни центральные, ни коммерческие банки и они находятся в зоне неопределенности. Колебания мировых цен за баррель сырой нефти марки Брэнт вызвали рост кредитного риска, так как цены на нефть скачкообразно изменяются и их очень сложно прогнозировать из-за влияния множества факторов. Рассчитанный коэффициент вариации средней цены на нефть, равный 107,8%, подтверждает сильный разброс данных о цене на нефть от квартала к кварталу.

Внешние факторы мегауровня, такие как цена на сырую нефть и изменение курса национальной валюты к доллару США характеризуются высокой степенью неопределенности и создают потенциальные риски для казахстанской экономики. При медленном росте экономики спрос на нефть замедляется. Так, обеспеченность каждого человека товарами и услугами в реальном выражении за десять лет выросла в 1,5 раза. Столь небольшой прирост уровня реального ВВП во многом объясняется ежегодным ростом потребительских цен на товары и услуги. За этот период кумулятивный дефлятор цен составил 3,1 раза, подтверждающий темп роста цен в 2014г. по сравнению с ценами 2005г. В условиях замедления роста отечественной экономики в реальном выражении, банки испытывают двойной удар. В связи с падением мировой цены на нефть в Казахстане как экспортера сырой нефти, ухудшается деловая активность, что ведет к снижению спроса на кредиты и усиливает кредитные риски. Другой удар связан с повышением курса доллара, который увеличивает кредитный риск и риск неплатежеспособности, особенно в корпоративном сегменте. Повлияла также высокая долларизация пассивов банков.

НБРК может влиять на следующие макроэкономические факторы - прямо на курс доллара США через валютные интервенции и косвенно на инфляцию через использование прочих инструментов денежно-кредитной политики.

На специфические, микроэкономические факторы могут влиять большинство банков. Наличие специфических факторов способствует выбору банками наиболее оптимальной стратегии развития в условиях текущей глобальной неопределенности и рисков.

Вторая модель выявила пять существенных факторов, оказывающих воздействие на рентабельность активов БВУ РК. Один фактор - темп прироста ВВП находится в зоне неопределенности. Другой регулируемый НБРК в определенной мере фактор – курс доллара США.

Три фактора находятся в зоне управляемости самих банков - работающие займы/депозиты, соотношение расходов к доходам, не связанных с выплатой вознаграждения, соотношение расходов к доходам, связанных с выплатой вознаграждения.

15. Модель методом многомерной кластеризации по семи показателям одновременно помогла разделить все казахстанские банки на шесть конкурентных кластеров и выявить стратегическое поведение банков, в зависимости от уровня принимаемого кредитного риска.

Гипотеза 2: Чем выше доля банка на рынке, тем больше прибыльность банковского бизнеса. Данная гипотеза подтверждается не всегда и не во всех банках. Во-первых, банки Казахстана, находясь в одинаковой макросреде, кредитуют заемщиков различного качества в зависимости от их рыночной власти и доступа условий кредитования. Показателем рыночной власти служит удельный вес активов каждого банка в общих активах банковского сектора республики. Однако, активы тех казахстанских банков, которые раздуты неработающими займами, не приносят доходы. Реализовавшийся низкий уровень рентабельности и высокий уровень убыточности капитала банков Казахстана зависит не от рыночной доли, а от темпов роста выдачи кредитов, которые отражают рискованность используемой банками стратегии.

С каждым ростом кредитов увеличиваются потенциальные и фактические кредитные риски. По финансовым результатам на казахстанском банковском рынке сложились следующие группы: 1) в некоторых крупных банках Казахстана, высокая рыночная доля активов с качественным кредитным портфелем, обеспечивает рентабельность активов и капитала; 2) в других банках с большой долей активов, но с некачественным кредитным портфелем, деятельность убыточная; 3) в банках со средней и низкой рыночной долей активов нет кредитных рисков, и у них высокая рентабельность, высокая процентная маржа и высокий процентный спрэд.

Сравнение показателей доли активов и рентабельности капитала от банка к банку и на разные даты обнаруживает, что достаточно четкого влияния рыночной доли на рентабельность капитала не прослеживается. Банки, располагающие относительно высокой или хорошей рыночной долей активов, имеют низкую рентабельность или убыточность капитала. И наоборот, банки относительно малые и мелкие по размерам активов, обладают сравнительно высокой рентабельностью капитала.

Отсюда в совокупности, на казахстанском банковском рынке рентабельно могут работать, как крупные, так и средние, малые и мелкие банки, а также отечественные, отечественные с иностранным капиталом и иностранные банки. Выигрывают те банки, которые минимизируют риски.

Во-вторых, не все казахстанские банки могут бороться одновременно и за высокую долю рынка и за прибыльность по ряду причин. Прежде всего, не все клиенты готовы и смогут приобрести банковские продукты по высоким процентным ставкам, исходя из своих финансовых возможностей.

В-третьих, высокий уровень инфляции отрицательно сказался на опережающем росте расходов над доходами и на прибыльности банков. Рост доходов обеспечивался за счет деятельности, не связанной с получением вознаграждений, и главным образом, за счет статьи: доходы от переоценки (до 51,5% в последнем году). На снижение доли доходов, связанных с получением вознаграждения, отразилось сокращение доходов по требованиям банков к клиентам. Для деятельности, не связанной с получением вознаграждения, была характерна убыточность во все годы. Эта деятельность оказала существенное влияние на общую убыточность по отношению к расходам, за счет формирования резервов против обесценивавшихся кредитов. Было также выявлено четкое взаимодействие между двумя показателями: каждый процент роста просроченных кредитов побуждал банки наращивать резервы. Банки обеспечивали чистую прибыль и общую рентабельность, прежде всего, за счет развития деятельности, связанной с получением вознаграждения, с кредитованием. Данная стратегия роста процентной прибыли обеспечивает прибыльность на длительный период времени.

В-четвертых, высокие кредитные ставки не приводят к высокой рентабельности банков. В Казахстане есть банки, которые получают высокую прибыль. В основном эти банки специализируются в розничном сегменте бизнеса. Большая часть банков имеет рентабельность капитала на уровне или ниже депозитных ставок. Поэтому акционерам выгоднее держать деньги на депозитах в собственном банке. Причина низкой рентабельности кроится в высоких уровнях издержек казахстанских банков. Высокий уровень издержек, в свою очередь, вызван в настоящее время, созданием новых резервов под неработающие займы и банки несут новые издержки на их поддержание. Поэтому не возникает экономия на масштабе операций.

Стратегическое поведение банков на кредитном рынке ориентировано на балансирование между увеличением своей доли на рынке, наращиванием объемов кредитного портфеля, ростом угроз потенциальных кредитных рисков, инфляционными и девальвационными ожиданиями в ближайшее время, а также рентабельностью экономики. Объем и качество кредитной деятельности напрямую зависит от уровня развития предприятий, эффективности деятельности всех субъектов экономики.

Гипотеза 3. Снижение цен на банковские продукты приводит к росту доли банка на рынке. Гипотеза не подтверждается.

Концептуально известно, что при ценовой стратегии конкурентные преимущества банка на рынке связаны с сокращением текущих доходов за счет снижения цен на банковские продукты. В казахстанских банках доходы в реальном выражении росли. В посткризисный период банки снизили ставки, но не на все банковские продукты. Незначительно уменьшились ставки по

кредитам юридическим лицам в национальной валюте и по депозитам для населения в иностранной валюте. С помощью пониженных ставок банк не сможет реализовать много продуктов и в различных сегментах. С позиции прибыльности для банка привлекательней может быть маркетинговая стратегия. Она предполагает не борьбу за захват большей доли рынка, а концентрацию на обслуживании наиболее выгодного сегмента (сегментов) рынка.

Гипотеза 4. Рост затрат долговременного характера в активах банка приводит к росту доли банка на рынке. Данная гипотеза подтверждается. В структуре совокупных активов банков растут долговременные затраты:

1) преобладают кредиты, с прогрессирующим ростом доли долгосрочных кредитов; 2) почти половина (51,1%) республиканского кредитного портфеля сосредоточена в сфере услуг для экономики. Рост затрат долговременного характера нацелен на использование неценовых преимуществ, что связано с дополнительными расходами для сохранения конкурентной позиции банка и завоевания новой рыночной ниши. В частности, возможно, что какая-то часть прибыли будет реинвестироваться в эти мероприятия. Поэтому конкурентные преимущества на длительный период могут быть достигнуты, скорее всего, за счет увеличения рыночной стоимости банка. Рыночная стоимость банков может быть повышена за счет эффективного использования внутренних ресурсов банка по направлениям: ускорение оборотов привлеченных денежных ресурсов; уменьшение непроизводительных расходов; внедрения Базель-3; внедрения новой техники и технологии; роста производительности труда; улучшения качества менеджмента. Улучшение качества менеджмента требует повышения квалификации высшего и среднего руководящего звена, изменения организационной структуры банка, совершенствования системы управления информационными потоками и т.п. Казахстанский рынок труда переполнен кадрами, из которых банки должны выбрать качественных сотрудников.

Высокие уровни кредитных рисков и высокие процентные ставки по кредитам, низкие процентные ставки по депозитам, недешевое фондирование сдерживают дальнейшее развитие розничного и корпоративного кредитования казахстанских банков. Сложившиеся условия, ужесточение межбанковской конкуренции переводят кредитный и депозитный рынки из состояния ценовой конкуренции в состояние конкуренции качества предоставляемых услуг и технологической конкуренции. Стратегия развития подталкивает банки увеличивать расходы, чтобы финансировать данные технологии. Возможности улучшить эффективность, добиться значительной экономии на масштабах операций, доступны крупным банкам и банкам, способным качественно управлять кредитными рисками. В условиях высокого качества менеджмента и повышения эффективности бизнеса банки смогут улучшить показатели рентабельности. Крупные и финансово крепкие банки в Казахстане обычно применяют рискованные бизнес-стратегии, вкладывают деньги в строительство новых филиалов, удобного офиса, имеют многофилиальную сеть, расширяют штат, увеличивают расходы на компьютерный парк, качественный IT,

используют дорогостоящую рекламу и пр. Однако многие казахстанские банки для достижения стратегических направлений не полностью использовали свой внутренний потенциал, сопутствующие риски и факторы, требования клиентов, акционеров.

В работе исследовался зарубежный опыт развития на примере Сбербанка России. Его стратегическое поведение направлено на модернизацию, краудсорсинг.

16. Автором уточнены следующие экономические категории:

1. Стратегия банка - это управленческие решения топ-менеджмента банка, нацеленные на укрепление его долгосрочных конкурентных позиций на рынке, а именно приспособление внутренних ресурсов к меняющимся условиям внешней среды, обеспечение достижения устойчивых конкурентных преимуществ банка и минимизация стратегических рисков в условиях неопределенности.

2. Стратегическое поведение банка – это набор задач, приоритетов и действий банка, направленный на использование благоприятных возможностей и нейтрализацию возможных угроз и рисков с целью сохранения или изменения его текущей рыночной позиции в условиях активной внешней конкуренции. Определение «стратегическое поведение» отражает конкретные действия людей, схему выработки и воплощение стратегии, способ реагирования на изменение факторов внешней среды банка.

3. Кредитный риск - это потери средств, ресурсов, упущение ожидаемой выгоды, а также возможности получения экономической выгоды в течение всего периода кредитования, движения сделок всех видов кредитования.

4. Стратегический риск – это вероятность убытков, потерь, неполученных запланированных доходов в результате ошибок, недостатков, допущенных руководством при принятии стратегических ориентиров и решений, а также при разработке, выборе, реализации стратегии развития банков, несовершенства управления банком или неверно определенных им стратегических целей и задач. Стратегический риск должен рассматриваться в качестве объекта управления системы управления рисками. Такой акцент нацеливает руководство и топ-менеджеров банка на своевременный учет причин, избежание ошибок, устранение недостатков, допущенных при разработке, реализации стратегии, неверно определенных стратегических целей и задач, несовершенства управления банком.

Кроме того, автором сделаны следующие рекомендации по улучшению качества стратегического управления в БВУ РК:

1. Управление рисками должно включаться во все процессы формирования, формулирования, выбора и реализации стратегии банка. Процесс менеджмента риска должен стать частью процесса разработки стратегии банка. Каждый банк должен обезопасить себя наличием полной информацией о конкретном заемщике, как в розничном, так и в корпоративном кредитовании.

2. В целях усиления контроля и управления за правильным учетом и оценкой провизий, в стратегиях развития банков следует внедрить показатель – доля списаний ссуд за счет резерва по отношению к ссудной задолженности.

3. При разработке, выборе и реализации стратегии банкам рекомендуется разработанная и апробированная теоретико-экономическая модель. Она должна содержать систему внешних и внутренних факторов-показателей с учетом их влияния на стратегию банков, набора методов, моделей и приемов диагностики на каждом шаге формирования, выработки и реализации стратегии развития банков.

4. Банкам необходимо руководствоваться системным подходом к управлению рисками. Системный подход включает в себя стратегические макро и микро установки, планирование, мониторинг, контроль рисков, выявление, анализ, страхование рисков. Стратегические макроустановки банка ориентированы на стратегии агрессивного роста, консервативную, оборонительную, конкурентную стратегию. Стратегические микроустановки банка содержат стратегии: принятия риска или «аппетита к риску, передачи и разделения риска, снижения рисков, отказа от риска. Банки должны разработать и внедрить систему рискориентированного контроля для своевременной идентификации потенциально проблемных долговых обязательств.

5. Для принятия управленческих решений в текущей стратегии, контроля, формирования новой долгосрочной стратегии применить методологию корреляционно-регрессионного моделирования. Установленные факторы в моделях корреляционно-регрессионного анализа могут быть применимы при формировании стратегии развития БВУ РК.

6. Для выявления типовых стратегий поведения, конкурентных преимуществ банков второго уровня Республики Казахстан использовать кластерное многомерное моделирование. Методологический подход сводится к выбору весомых признаков при помощи матрицы парных коэффициентов корреляции. Кластеризацию следует производить разными способами: ближайшего соседа, дальнего соседа, методом Варда и К-среднего для выявления оптимального числа кластеров. Комплексная оценка конкурентоспособности банков установила существенное взаимодействие между параметрами оценки: коэффициент рентабельности 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.

7. Кластеризация банков и апробированные параметры могут стать инструментами для выработки соответствия стратегических целей и задач банков его потенциальным возможностям, стратегических решений развития и построения модели стратегии в их практической деятельности. Основные рекомендуемые типы стратегий, учитывающие концепцию «риск-доходность»: 1) консервативная стратегия; 2) конкурентная стратегия.



8. Для казахстанских банков необходимо обеспечить инвестиционную привлекательность, производимую Сбербанком России, путем внедрения в свою практику:

- технологии управления «синтеллектуальный краудсорсинг», «кредитная фабрика» как производственную модель, способ привлечения коллективного разума разных сотрудников для обсуждения, оценки идей к решению проблемы организации, достижению её продуктивных целей, а также сочетания технологии и деловых человеческих контактов напрямую;

- опыта прогнозирования экономики, используя сценарии, варианты внешней и внутренней среды.

Необходимость и важность такой работы для отечественных банков определяется растущей изменчивостью внешних факторов, способных повлиять в средне и долгосрочной стратегии, реагировать на изменения рыночных и конкурентных условий.

9. Ориентируясь на новые потребности заемщиков-субъектов реального сектора экономики, банкам необходимо активно участвовать в рамках реализации Стратегии «Казахстан-2050», при разработке и реализации Государственной программы по форсированному индустриально-инновационному развитию, в частности:

- проводить оценку и отбор потенциальных банков второго уровня для кредитования проектов данной Государственной программы;

- при оценке степени охвата банковским кредитованием использовать показатели: объем и доля проектов Государственной программы индустриализации в ссудном портфеле банков всего, в том числе в регионах;

- казахстанским банкам необходимо привести в соответствие стратегию развития, учесть особенности внешней среды, имеющийся внутренний потенциал для устойчивого развития в будущем.

10. Банкам второго уровня РК нужно вносить существенные коррективы в свою стратегию развития путем:

1) устойчивой работы, ориентированной не только на получение максимальной краткосрочной прибыли, а прибыли в долгосрочном периоде;

2) при разработке, выборе и реализации стратегии банка в части использования такого источника фондирования, как вклады населения, целесообразно использовать показатель - коэффициент оседаемости заработной платы в прирост депозитов населения в регионе, в стране.

При этом, банкам нужно повысить склонность населения к сбережениям за счет проведения следующих стимулирующих мер:

а) решить проблемы наличия первоначально взноса и развития ипотечного кредитования путем накапливания средств на долгосрочных депозитах, стимулируя долгосрочные вклады;

б) шире внедрять инновационные банковские услуги с использованием онлайн и мобильного банкинга, чтобы повысить скорость банковских услуг, их доступность во всех регионах Казахстана, снизить цены;

в) выбирать разные стратегии, учитывая интерес населения - сохранить свои сбережения и вложить деньги без потерь из-за инфляции, курсовой разницы наличной валюты. При установлении ставки по депозитам выше, чем у конкурентов, банку следует уделить больше внимания рекламе, чтобы донести информацию о выгодном предложении до максимального числа потенциальных вкладчиков. Если в банке ставка ниже, чем у конкурентов, то нужно больше заняться своим имиджем и репутацией как надежного партнера, готового в любой ситуации отвечать по своим финансовым обязательствам;

3) расширить недепозитные привлеченные средства в виде займов, приобретаемых на межбанковском рынке, на конкурентной основе, и в крупном размере; продажи собственных долговых обязательств на денежном рынке; выпуска ценных бумаг; получения займов на рынке евродолларов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е издание. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
- 2 Минцберг Г.Б., Куинн Дж, Гушал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. – М., 2001.- 567 с.
- 3 Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. – Cambridge: Mass; MIT Press, 1962. – 480 p.
- 4 Learned Edmund Philip, Christensen C.R., Andrews K.R., Guth William D. Business policy: Text and cases. – Irwin: Homewood, 1965. – P. 7-8.
- 5 Ansoff H.I. Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion. - New York, 1965. - P. 28.
- 6 Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Спб.: Издательство «Питер», 2000.- 336 с.
- 7 Вагин С.В. Современные концепции стратегического управления корпорацией // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. - №10(96). - С. 40-46.
- 8 Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.
- 9 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: издательство «Дело», 1997. – 704 с.
- 10 Ильяс А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Алматы: 2012. – 440 с.
- 11 Ахметов К.Г., Сагиндинов Е.Н., Байжомартов У.С., Жунусов Б.А. Основы менеджмента. – Актобе; Уральск: Изд. «А-Полиграфия», 2005 – 436 с.
- 12 Кэмпбелл Дж. Стоунхаус, Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО Издательство Проспект, 2003. - 336 с.
- 13 Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 527 с.
- 14 Драгомирецкая О.В. Стратегическое управление в коммерческом банке. - М.: Банковское дело, 2009, март-апрель. - С. 88-91.
- 15 Роуз С. Питер Банковский менеджмент / пер.с англ. - 2-е изд. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 768 с.
- 16 Славянский А.В. Управление кредитным портфелем как один из элементов системы управления кредитным риском // Аудит и финансовый анализ. – М., 2008. - №6. - С. 1-10.
- 17 Челекбай А.Д. Риск-менеджмент в денежно-кредитной и инвестиционной деятельности: теория, мировой опыт и практика Казахстана: учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2007.- 312 с.
- 18 Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 288 с.

- 19 Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Магистр, 2010. – 526 с.
- 20 Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №3. - С. 88-129.
- 21 Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер.с англ.; под ред. Петрова А.Н. Серия «Теория менеджмента». – СПб.: Питер, 2011. – 344с.
- 22 Большой экономический словарь / под ред.А.Н.Азриляна. – 7-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2012. – 1472 с.
- 23 Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан от 26 февраля 2014 года № 29. Об утв. Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня.
- 24 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. - 416 с.
- 25 Корнейчук В.И. Организация управления стратегическим риском в коммерческом банке // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. – М., 2010. - №4. - С. 160-166.
- 26 Чуйкин А.М. Концепция динамических способностей и анализ стратегического потенциала обучающейся организации // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. - 2011. - Вып. 9. - С. 147-162.
- 27 Банк ЦентрКредит: так рождаются отечественные бренды // <http://www.damu.kz/12371>.
- 28 Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015 – 2019 годы: утв. Указом Президента Республики Казахстан от 1 августа 2014 года № 874. – Астана, 2014. – 134 с.
- 29 Тис Д.Дж, Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. – Санкт-Петербург // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Серия 8, вып.4, №32. - С. 133-171.
- 30 Ожегов С.И. Словарь русского языка / под ред.Н.Ю.Шведовой. – М.: Русский язык, 1990. – 921 с.
- 31 Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / пер. с англ.М.Я.Каждана. – М.: Дело, 2003. – 360 с.
- 32 Калиева Г.Т. Денежно-кредитная политика и продуцирование банковских рисков // Вестник финансовой академии. – Астана, 2011. - №1. - С. 13-18.
- 33 Шапкин А.С. , Шапкин В.А. теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 880 с.
- 34 Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации. – М.: ИТК «Дашков и Ко, 2009. – 380 с.
- 35 Кузьмин Е.А. Неопределенность в экономике: понятия и положения. – М.: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при

Президенте Российской Федерации // Вопросы управления. – 2012. - №2(2). - С. 80-92.

36 Тэпман Л.Н. Риски в экономике. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.

37 Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А.А.Лобанова и А.В. Чугунова. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 878 с.

38 Друкер П.Ф., Макьярелло Дж. А. Менеджмент / пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. - 704 с.

39 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / пер. с 9-го англ.изд. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 412 с.

40 Эрроу К. Информация и экономическое поведение // Вопросы экономики. – М., 1995. - №5. - С. 98-107.

41 Кредитный менеджмент: проблемы теории и практики / под общей редакцией к.э.н., проф. Костериной Т.М. – М.: МЭСИ, 2013. – 268 с.

42 Принципы управления кредитным риском (Principles for the Management of Credit Risk). – Базель: Базельский комитет по банковскому надзору, 2000, сентябрь. – 372 с.

43 Инструкция о требованиях к наличию систем управления рисками и внутреннего контроля в банках второго уровня: утв. Постановлением Правления Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций от 30 сентября 2005 года № 359.

44 Ахметова Ж.Ш. Экономические основы управления кредитными рисками в банках второго уровня Республики Казахстан и их оценка // Вестник: Серия «Экономическая». – Алматы: КазНПУ им.Абая, 2011. - №1(27). - С. 77-83.

45 Бабичев Д.Ю. Кредитный риск-менеджмент в коммерческом банке // Материалы международной конференции «Новая парадигма экономического развития страны: интеграция, индустрия, инновация», посвященная 20-летию Независимости Республики Казахстан. – Алматы, 2011, декабрь – 8. – Т. 1. – Алматы: Қазақ университеті, 2011. – С. 263-267.

46 Демчук И.Н. Кредитный риск-менеджмент и надежность коммерческого банка // Вестник Томского государственного университета. – Томск, 2008. – №33.- С. 160-165.

47 Серебряков Е.Ю. Теоретические аспекты возникновения кредитных рисков в современных условиях развития экономики // Вестник ОГУ. – Оренбург, 2010, февраль. - №2(108). - С. 91-96.

48 Смагулова Р.И., Шамрай И.И. Риски и рискообразующие факторы // Вестник КазНУ имени аль-Фараби. Серия экономическая. – Алматы, 2004. - №1 (41). - С. 45-48.

49 Лисак Б.И. Интегрированный риск-менеджмент в банках: учеб.пособие. – Алматы: Экономика, 2013. – 892 с.

50 Кондыбаев А.М. Современные методы управления рисками в коммерческих банках Казахстана // Вестник КазНТУ. – Алматы, 2012. - №3(91). – С. 291-293.

51 Жайлыбаев Т.Б. Управление рисками кредитного портфеля банками второго уровня в условиях нестабильности на рынке недвижимости. – Алматы: Банки Казахстана, 2012. - №1. – С. 37-40.

52 Корнев Р., Филькович И. Кредитные риски в условиях формирования стратегии деятельности белорусских банков. – М.: Безопасность Еразии, 2002. - №3. – С. 198-204.

53 Шаталова Е.П., Шаталов А.Н. Оценка кредитоспособности заемщиков в банковском риск-менеджменте: учебное пособие. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 168 с.

54 Хамитов Н.Н., Шалабаев С. Кредитный риск и качество кредитного портфеля // Социальная экономика в условиях цивилизованных перемен в современном мире: парадигмы и векторы развития. Материалы международной научно-практической конференции. – Алматы: Экономика, 2010. – Т. 2. - С. 477-481.

55 Кудайбергенова Л.Ж. Кредитные риски в банках второго уровня Республики Казахстан: идентификация и минимизация // Социальная экономика в условиях цивилизованных перемен в современном мире: парадигмы и векторы развития: материалы международной научно-практической конференции. – Алматы: Экономика, 2010. - Т. 2. - С. 308-319.

56 Финансы: Оксфордский толковый словарь: Англо-русский. - 2-е изд. – М.: ИНФРА-М; Весь мир, 2000. – 496 с.

57 Искакова З.Д. Качественное управление риском как основной критерий успехов казахстанских банков в перспективе // Макроэкономические аспекты развития финансово-кредитной системы Республики Казахстан: тенденции и перспективы: материалы международного научного семинара, посвященного 60-летнему юбилею доктора экономических наук, профессора Кучуковой Н.К. - Астана, 2011. - С. 63-67.

58 Хейне Пол. Экономический образ мышления / пер. с англ. - издание второе, стереотипное. – М.: Изд-во «Дело» при участии изд-ва «Gatallaxy», 1992. – 704 с.

59 Концепция развития финансового сектора Республики Казахстан в посткризисный период. Указ Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева № 923. – Астана: Акорда, 2010, февраль 1.

60 Банковское дело: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / под редакцией заслуженного деятеля РК, д.э.н., профессора У.М.Искакова. – Алматы: Экономика, 2011. – 552 с.

61 Фасхиев А.А. Судьба стратегического менеджмента и риск-менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - №1. – С. 33-39.

- 62 Погосьян В.Б. Проблемы стратегического управления деятельностью банка в России // Научно-практический журнал. - 2011, октябрь-декабрь. - С. 119-122.
- 63 Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.
- 64 Аханов С. Банки извлекают уроки кризиса // Вечерний Алматы. - 2011, январь – 4. – С. 8.
- 65 Конакбаев А.Г. перспективы развития банковских систем в рамках единого таможенного союза // Вестник финансовой академии. – Астана, 2011. - №1. - С. 57-62.
- 66 Кизатов О.С. Денежно-кредитная политика Национального Банка в 2011 году // Вестник финансовой академии. – Астана, 2011. - №1. - С. 34-36.
- 67 Колесов П.Ф. Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность банков // Современные научные исследования и инновации. - 2012. - №11 // <http://web.snauka.ru/issues/2012/11/18351>.
- 68 Valentina Flamini, Calvin McDonald, and Liliana Schumacher. The Determinants of Commercial Bank Profitability in Sub-Saharan Africa. - IMF, 2009. - P. 2-30.
- 69 Показатели финансовой устойчивости. Руководство по составлению. – Вашингтон, округ Колумбия. - США: Международный валютный фонд, 2007. – 312 с.
- 70 Костина Н., Сучок С. Автоматные модели кредитного риска банка // Банковские технологии. - М., 2003. - №7-8. - С. 35-39.
- 71 Alimbayev F.T., Belgibaeva K.K. Improving the calculation of registration services indirectly measured financial intermediation. - Киев: Актуальні Проблеми Економіки. – 2014. - №2 (152). - С. 406-417.
- 72 Реальный уровень конкуренции в основных отраслях экономики России // Simple Analytics. – 2014. - № 2. – С. 2.
- 73 Алексенко Е. В., Смирных С. Н. Исследование моделей стратегического поведения коммерческих банков Уральского региона: методика проведения и результаты эмпирического анализа // Семинар аспирантов и соискателей УрГЭУ. - 2011 // [science.usue.ru/attachments/501\\_Prezentatsiya%2022.06.2011.pp](http://science.usue.ru/attachments/501_Prezentatsiya%2022.06.2011.pp)
- 74 Dhanuskodi Rengasamy. Impact of Loan Deposit Ratio (LDR) on Profitability: Panel Evidence from Commercial Banks in Malaysia // Proceedings of the Third International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (GB14Mumbai Conference). – Mumbai; India, 2014, december 19-21. - P. 1-12.
- 75 Peter S. Rose, Sylvia C. Hdgins: Bank Management & Financial Services. - International Edition, 2008. - 722 p.
- 76 Аникина И.Д., Толстель М.С., Бондарено А.С. Развитие банковского сектора в ЮФО: угрозы и возможности // Региональная экономика. – М.: ЮГ России, 2013. - №1(1). – С. 152-160.

- 77 Буланов Ю.Н. Об определении и оценке стратегических позиций банка // Деньги и кредит. – М., 2011. - №11. - С. 33-37.
- 78 Молчанова Е.С. SWOT-анализ коммерческих банков (на примере ЗАО КБ «ЛАДА-КРЕДИТ» // Вестник СамГУПС. - 2009. – Т. 2, №5(17). – С. 100-105.
- 79 Адамбекова А.А. Центральный банк страны как мегарегулятор финансового рынка // Деньги и кредит. - М., 2012. - №2. - С. 68-71.
- 80 Rym Ayadi, Willem Pieter De Groen with contributions from Marie-Josée Lapointe, Andre Michelet Harol, Rey Ibtihel Sassi, Cristina Tita. Banking Business Models Monitor 2014 Europe. – Brussels: Centre for European Policy Studies (CEPS), 2014.
- 81 Rungporn Roengpitya, Nikola Tarashev, Kostas Tsatsaronis. Bank business models. - BIS Quarterly Review, 2014, december. – P. 55-65.
- 82 Boštjan Aver. An Empirical Analysis of Credit Risk Factors of the Slovenian Banking System // Managing Global Transitions: International Research Journal. – 2008. - Vol. 6, issue 3. - P. 317-334.
- 83 Głogowski A. Macroeconomic determinants of Polish banks' loan losses – results of a panel data study // National Bank of Poland working paper. – 2008, november. - №53.
- 84 Espinoza R., Prasad A. Nonperforming loans in the GCC banking system and their macroeconomic effects // IMF Working Paper. – 2010. - №10(224).
- 85 Ricardas Mileris. Macroeconomic Determinants of Loan Portfolio Credit Risk in Banks // Journal of Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics. – 2012. - 23(5). – P. 496-504.
- 86 Louzis D., Vouldis A., Metaxas V. Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece: A comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios // Journal of Banking & Finance. – 2011. - №36 (4). - P. 1012-1027.
- 87 Klein N. Non-performing loans in CESEE: determinants and impact on macroeconomic performance // International Monetary Fund. – 2013. - №13/72. – P. 27.
- 88 Messai A.S., Jouini F. Micro and macro determinants of non-performing loans // International Journal of Economics and Financial Issues. – 2013. - Vol.3, №4. - P. 852-860.
- 89 Dr. Christopher Payne, Fidaa E. Al-Hanna, Naheel Y. Al-Kayyali. What is the Impact of Lower Oil Prices in Kuwait and on the Kuwaiti Banks? Research Unit. - IBS Institute of Banking Studies Research, 2015, april. – 20 p.
- 90 Nurseit N., Alimbayev F. Evaluation of credit risks in the banking sector of Kazakhstan // Economic and Social Development: 8th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 4th Eastern European ESD Conference: Building Resilient Economy. – Zagreb, 2014, december 19. - P. 97-104.
- 91 Официальный сайт Национального Банка Республики Казахстан // <http://www.nationalbank.kz>.



92 Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по статистике // <http://www.stat.gov.kz>

93 Обследование банков второго уровня «Состояние и прогноз параметров кредитного рынка», апрель 2014 года, апрель 2015 года. – Алматы: НБРК, 2015. – С. 5.

94 Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан от 23 апреля 2014 года № 68 «Об утв. Правил применения мер раннего реагирования и методики определения факторов, влияющих на ухудшение финансового положения банка второго уровня».

95 Маркаров Т.В. Современное состояние банковской системы РК и перспективы ее развития // Вестник финансовой академии. - Астана, 2011. - №1. - С. 52-57.

96 Заявление Правительства Республики Казахстан и Национального Банка Республики Казахстан об основных направлениях экономической политики на 2015 год // Одобрено постановлением Правительства Республики Казахстан от 24 декабря 2014 года №1370.

97 Денежно-кредитная политика Республики Казахстан до 2020. Одобрена Постановлением Правления Национального Банка Республики Казахстан от «24» апреля 2015 г. № 67. – Алматы, 2015. – 45 с.

98 Обзор финансовой стабильности. – М.: Центральный Банк Российской Федерации (Банк Росии), 2014, октябрь. – 54 с.

99 Средневзвешенный курс тенге на первых торгах после отмены коридора упал на 35,5% // <http://kurlyk.ru/post/127225>.

100 Сагинтаев Бакытжан. Девальвация рубля создала дополнительные трудности для казахстанской промышленности // [http://tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/devalvatsiya-rublya-sozdala-dopolnitelnyie-trudnosti-279489/](http://tengrinews.kz/kazakhstan_news/devalvatsiya-rublya-sozdala-dopolnitelnyie-trudnosti-279489/).

101 Назарбаев предрек обвал цен на нефть до 30 долларов за баррель 8 // <http://www.tvc.ru/news/show/id/74700>.

102 Всемирный банк: World Development indicators. 19/12/2014, декабрь – 19.

103 Прогноз основных показателей экономического развития государств – членов Евразийского экономического союза на 2015-2017 годы. [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_makroec\\_pol/economyPrognoz/Documents/](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_makroec_pol/economyPrognoz/Documents/)

104 Рахметова Р.У. Краткий курс по эконометрике. – Алматы: КазЭУ имени Т.Рыскулова, 2009. – 76 с.

105 Мухамадиев Б.М. Эконометрика и эконометрическое моделирование: учебное пособие. – Алматы: Казак университет, 2007. – 250 с.

106 Финансово-хозяйственная деятельность предприятий РК за 2014 и 2013гг. – Сайт Комитета РК по статистике. Бюллетени.

107 Отчет о финансовой стабильности Казахстана, 2013. <http://www.nationalbank.kz/?docid=1227&switch=russian>.

108 Nurseit N., Alimbayev F. Identification of Key Types of Strategies used by Banks of Kazakhstan in 2009-2015, based on the Methodology of Multivariate Dynamic Cluster Simulation // 3 rd International Conference on New Directions in Business, Management, Finance and Economics. - Istanbul; Turkey, 2015, november – 6. - P. 90-98.

109 Годовой отчет 2013г. – Алматы: Народный Банк Республики Казахстан, 2014. - 177 с.

110 Стратегии развития Сбербанка России на период 2014-2018гг. – М., 2013. – 128 с.

111 Долженко Р.А. Краудсорсинг – новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №5. - С. 98-103.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### А.1: Акт о внедрения результатов диссертационной работы Справка о внедрении результатов научных исследований

Қазақстан  
Республикасының  
Ұлттық Банкі



Национальный Банк  
Республики  
Казахстан

Департамент \_\_\_\_\_  
Басқарма \_\_\_\_\_

Департамент \_\_\_\_\_  
Управление \_\_\_\_\_

050040, Алматы қ., Көктем-3, 21  
Тел.: 727-2704591, факс: 727-2617352, 2704703  
Телекс: 251130 BNK KZ  
e-mail: hg@nationalbank.kz

050040, г. Алматы, Коктем-3, 21  
Тел.: 727-2704591, факс: 727-2617352, 2704703  
Телекс: 251130 BNK KZ  
e-mail: hg@nationalbank.kz

29.04.2015 № 22-0-10/02

**В диссертационный совет по  
специальностям:  
6D050700 – Менеджмент  
6D051100 – Маркетинг  
6D051800 – Управление проектами  
при Новом экономическом  
университете им. Т.Рыскулова  
050035, г. Алматы, ул. Жандосова, 55**

#### АКТ

#### о внедрении результатов научных исследований

Департамент финансовой стабильности и управления рисками Национального Банка Республики Казахстан настоящим удостоверяет, что результаты диссертационной работы Алимбаева Ф.Т. на тему: «Методология выбора и реализации стратегии развития банков Республики Казахстан в условиях неопределенности» рекомендованы в качестве перспективного направления к использованию на практике, в частности:

- 1) модель, показывающая влияние внешних и внутренних факторов, на рентабельность банковского бизнеса в Казахстане, с учетом наличия кредитных рисков и система показателей;
- 2) оценка эффективности текущей стратегии развития банков второго уровня Республики Казахстан в целом и целевым группам банков на основе модифицированного SWOT-анализа;
- 3) многомерная модель, объясняющая особенности стратегического поведения шести кластеров - банков второго уровня Республики Казахстан;
- 4) методические подходы, апробация и результаты множественного корреляционно-регрессионного анализа влияния внешних и внутренних факторов на кредитные риски и рентабельность активов в банках второго уровня Республики Казахстан;
- 5) индекс Герфиндаля-Хиршмана в оценке банковской конкуренции.

От внедрения авторских научных результатов ожидается усовершенствовать и улучшить анализ устойчивости банков, а также использовать при разработке программных документов долгосрочного развития банковского сектора.

Директор Департамента

Тутушкин В.А.

№ 0019636

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Таблицы к главе II

Таблица Б.1 - Макроэкономические показатели развития банковского бизнеса в Республике Казахстан

На начало года	ВВП, млрд.тг	Отношение к ВВП, %					Доля, %	
		совокупных активов	собственного капитала	кредитов	совокупных обязательств	депозитов	кредитов в совокупных активах банков	депозитов в совокупных обязательствах банков
2005	5 870,1	4,6	0,5	25,6	4,1	27,4	56	50
2006	7453	60,6	5,9	21,6	54,7	33,9	57	40
2007	10139,5	87,5	8,7	30,3	78,9	46,5	54	38
2008	13315,2	87,8	10,7	29,2	77,1	2,9	62	38
2009	16052,9	74,1	9,0	33,7	65,0	28,6	62	52
2010	17007,6	68,0	-5,8	38,7	73,7	35,3	66	52
2011	19303,6	62,3	6,8	38,9	55,5	35,4	63	70
2012	27571,9	46,5	4,7	30,2	41,8	28,3	69	72
2013	30347,0	45,7	6,6	29,9	39,1	28,1	71	76
2014	34443,4	46,0	6,1	30,4	39,9	28,6	71	76
2015	38 624,4	47,2	6,1	36,7	41,1	29,4	78	71

Примечание - Рассчитано автором на основе источников с официальных сайтов Комитета РК по статистике; НБРК: Текущее состояние банковского сектора РК на 1 января; Кредиты БВУ; Депозиты в депозитных организациях (по секторам и видам валют); Сводный баланс БВУ РК

Таблица Б.2 - Рейтинги казахстанских банков по числу филиалов, их дополнительных помещений и кредитным рискам \*

Наименование банка	Число филиалов банка и дополнительных помещений филиалов, %		Рейтинг (место)		В общих кредитах доля займов с просрочкой платежа свыше 90 дней, %		Рейтинг (место)	
	1.06. 2014г.	1.02. 2015г.	1.06. 2014г.	1.02. 2015г.	1.06. 2014г.	1.02. 2015г.	1.06. 2014г.	1.02. 2015г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АО «Народный сберегательный банк Казахстана»	21,8	21,7	1	1	17,0	11,9	15	23
АО «Kaspi Bank»	10,5	10,6	2	2	26,3	11,7	21	22
АО «БТА Банк»	8,0	7,6	3	3	90,1	84,8	31	32
АО «Банк ЦентрКредит»	7,2	6,7	4	4	26,6	12,0	22	24
АО «Евразийский банк»	6,5	6,5	5	5	16,1	7,5	14	18
АО «Казкоммерцбанк»	6,0	6,1	6	6	36,3	22,1	27	28
АО «Цеснабанк»	5,6	5,9	7	7	5,3	3,4	7	10
АО «Альянс Банк»	5,0	4,9	8	8	88,2	24,4	30	30
АО «АТФБанк»	4,2	4,2	9	9	43,1	31,3	28	31
АО «Темірбанк»	4,2	4,2	9	9	47,1	22,3	29	29
ДБ АО «Сбербанк России»	4,1	4,2	10	10	12,0	3,4	13	10
ДБ АО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»	3,4	3,0	11	12	19,1	9,4	16	21
АО «Нурбанк»	3,6	3,6	12	11	33,6	13,1	25	26
АО «Жилищный строительный сберегательный банк Казахстана»	1,2	1,2	13	14	2,3	0,5	3	2
АО «ForteBank»	1,0	1,0	14	15	6,7	2,2	8	7
АО 'Qazaq Banki'	0,9	1,2	15	14	4,3	1,6	6	5
АО Банк ВТБ (Казахстан)	0,9	1,5	15	13	9,4	5,4	11	17
АО «Банк «Kassa nova»	0,9	1,0	15	16	7,2	2,3	10	8
АО «Delta Bank»	0,7	0,7	16	17	0,9	0,7	2	3
АО «Банк «Bank RBK»	0,6	0,6	17	18	27,3	3,1	23	9
АО «Capital Bank Kazakhstan»	0,6	0,0	-	-	6,8	2,0	9	6

Продолжение таблицы Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
АО «ДБ «Альфа-Банк»	0,6	0,5	17	19	3,0	5,2	4	16
АО «AsiaCredit Bank»	0,6	0,6	17	18	19,2	8,0	17	20
АО «Казинвестбанк»	0,4	0,4	18	20	27,4	9,4	24	21
АО «Эксимбанк Казахстан»	0,3	0,3	19	21	3,8	1,0	5	4
АО «Altyn Bank» (ДБ АО "Народный Банк Казахстана")	0,3	0,3	19	21	20,3	4,8	18	13
АО «Дочерний банк «Punjab National Bank»-Казахстан»	0,2	0,2	20	22	20,9	3,9	19	11
АО «Банк «Астана-Финанс»	0,2	0,3	20	21	25,2	5,1	20	15
АО «RBS (Kazakhstan)»	0,1	0,1	21	23	0	0	1	1
АО «Банк Позитив Казахстан (Дочерний банк Банка Апоалим Б.М.)»	0,1	0,1	21	23	7,2	7,6	10	19
АО ДБ «Банк Китая в Казахстане»	0,1	0,1	21	23	0	4,4	1	12
АО ДБ «КЗИ БАНК»	0,1	0,1	21	23	7,1	4,9	9	14
АО ДБ «Национальный Банк Пакистан» в Казахстане	0,1	0,1	21	23	35,0	13,6	26	27
АО «Исламский Ба «Al-Hilal»	0,1	0,1	21	23	0	0	1	1
АО «Заман-Банк»	0,0	0,0	-	-	10,4	12,3	12	25
АО «Ситибанк Казахстан»	0,0	0,0	-	-	0	0	1	1
Итого	100	100			37,4	23,6		
<p>Примечание - Составлено автором на основе отчетов НБРК -</p> <p>1) Сеть филиалов и дополнительных помещений филиалов банков второго уровня Республики Казахстан в разрезе областей республики и за её пределами по состоянию на 01.06.2014 г.</p> <p>2) Финансовые показатели банков второго уровня по состоянию на 01.06.2014 г. и 1.02.2015г.</p>								

Таблица Б.3 – Динамика состава доходов и расходов БВУ РК на начало года, млрд. тенге (в постоянных ценах 2005г.)\*

Показатели	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Доходы, связанные с получением вознаграждения	212,7	281,6	441,9	732,3	821,2	608,8	416,8	393,2	376,5	434,2
Доходы, не связанные с получением вознаграждения	109,1	125,5	193,2	324,2	827,4	2718,0	2132,9	1305,8	1448,3	968,2
Доходы всего	321,8	407,1	635,1	1057,0	1648,6	3326,7	2549,7	1699,0	1824,8	1402,4
Расходы, связанные с выплатой вознаграждения	94,0	149,9	240,7	386,7	444,0	401,5	294,3	241,4	212,4	208,1
Расходы, не связанные с выплатой вознаграждения	188,4	189,2	301,1	515,7	1189,4	4251,9	1688,0	1462,5	1525,1	1093,5
Расходы всего	282,4	337,4	541,4	902,0	1633,3	4653,4	1982,3	1703,9	1737,5	1301,6
Примечание - Составлено и рассчитано в реальном выражении автором на основе данных: 1) «Сводный отчет о доходах и расходах БВУ РК»; 2) Дефлятор цен (декабрь в % к декабрю предыдущего года)										

Таблица Б.4 – Динамика структуры доходов и расходов БВУ РК, %

На начало года	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
I. Доходы, связанные с получением вознаграждения	66,1	69,2	69,6	69,3	49,8	18,3	16,3	23,1	20,6	31,0	16,0
В том числе	55,9	59,9	60,5	62,1	44,6	15,4	14,0	20,3	18,4	27,0	14,0
Доходы, связанные с получением вознаграждения по требованиям банка к клиентам											
II. Доходы, не связанные с получением вознаграждения	33,4	30,5	30,4	30,7	50,2	81,7	83,7	76,9	79,4	69,0	84,0
В том числе											
Доходы от переоценки	3,8	1,9	3,1	1,3	1,5	31,5	21,5	13,2	16,2	16,3	54,5
Всего доходов (I+II)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
III. Расходы, связанные с выплатой вознаграждения	32,4	42,7	42,9	41,6	27,0	8,6	14,8	14,1	12,2	15,8	8,2
В том числе	21,3	27,8	25,3	26,1	17,6	5,5	8,3	8,1	7,2	10,4	5,4
Расходы, связанные с выплатой вознаграждения по требованиям клиентов											
IV. Расходы, несвязанные с выплатой вознаграждения	64,9	54,6	53,7	55,5	72,4	91,2	85,1	85,4	87,3	83,0	91,2
В том числе	25,1	18,1	19,9	15,8	44,8	59,5	43,9	57,2	39,3	46,1	22,1
Ассигнования на обеспечение											
Расходы от переоценки	1,7	1,9	1,4	1,6	3,1	23,7	27,9	13,8	19,1	17,6	56,2
Расходы по оплате труда и обязательным отчислениям	9,1	8,8	7,2	5,9	3,3	0,9	2,1	2,6	2,8	4,0	2,1
Реализованные расходы от переоценки	1,7	1,8	1,2	3,1	2,2	1,0	2,0	1,9	2,3	4,8	4,6
V. Подоходный налог	0,1	2,2	3,3	2,9	0,6	0,1	0,0	0,6	0,6	1,2	0,6
Всего расходов с учетом подоходного налога (III+IV+V)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Примечание - Составлено автором на основе данных «Отчета о доходах и расходов банков БВУ РК» (с учетом заключительных оборотов) на начало года											



Таблица Б.5 - Динамика и структура кредитов, депозитов в разрезе регионов РК

	Депозиты физических лиц, млн.тг		Прирост депозитов, в 1 квартале 2015г., млн.тг	Фонд заработной платы в 1 квартале 2015г., млн.тг	Коэффициент оседаемости заработной платы в депозиты банков, %*	Удельный вес просроченных (без нерезидентов) кредитов региона к общим кредитам региона, %*
	1.01.2015	1.04.2015				
А	1	2	3=2-1	4	5=3:4	6
Республика Казахстан	3 931 737	3 816 331	-115 406	1 284 931,4	-9,0	12,0
Акмолинская	56 721	57 114	393	39 338,5	1,0	7,8
Актюбинская	127 970	126 813	-1 157	59 829,0	-1,9	8,9
Алматинская	67 908	68 416	508	56 003,6	0,9	11,1
Атырауская	90 279	91 751	1 472	113 530,2	1,3	4,6
Восточно-Казахстанская	180 754	178 770	-1 984	87 220,2	-2,3	10,6
Жамбылская	54 046	54 025	-21	38 835,7	-0,1	13,2
Западно-Казахстанская	79 420	80 251	831	45 249,2	1,8	6,6
Карагандинская	229 314	230 426	1 112	111 541,7	1,0	9,0
Костанайская	119 243	117 407	-1 836	48 917,3	-3,8	9,0
Кызылординская	40 259	41 253	994	43 489,0	2,3	7,1
Мангистауская	93 614	94 918	1 304	108 138,3	1,2	7,3
Павлодарская	122 393	120 551	-1 842	59 776,0	-3,1	9,0
Северо-Казахстанская	62 682	61 586	-1 096	28 941,1	-3,8	9,7
Южно-Казахстанская	132 928	131 190	-1 738	84 680,3	-2,1	12,3
г. Алматы	2 016 039	1 901 776	-114 263	223 399,7	-51,1	15,5
г. Астана	458 168	460 083	1 915	136 041,6	1,4	3,5
* Рассчитано автором на основе источников: Комитет РК по статистике и Статистический бюллетень НБРК						

Таблица Б.6 – Динамика численности и состава населения, оплаты труда, состава и структуры кредитов, выданных БВУ РК, населению на потребительские цели

На начало года	Кредиты банков населению на потребительские цели, млрд.тг.	в том числе		Доля просроченной задолженности по кредитам населения на потребительские цели, %	Средне-месячная заработная плата, тыс. тенге (3)	Индекс реальной заработной платы, в % к предыдущему году	Средне-душевые номинальные денежные доходы, тыс. тенге (3)	Индекс реальных денежных доходов, в % к предыдущему году	Численность населения, тыс.чел (1)			Доля населения, % (2)	
		физическим лицам	субъектам малого предпринимательства						общая	в том числе		в трудоспособном возрасте	городского
										в трудоспособном возрасте	городского		
2005	148	143,4	4,6	4,7	34,1	111,7	15,8	114,5	15 074,8	9488,8	8614,7	62,9	57,1
2006	320,8	309,7	11,1	9,5	40,8	110,3	19,2	111,7	15 219,3	9652,5	8696,5	63,4	57,1
2007	784,2	753,6	30,6	8,3	45,7	116,1	25,2	118,9	15 396,9	9824,3	8833,3	63,8	57,4
2008	1206,3	1152,2	54,1	18,0	54,4	99,0	33,0	111,8	15 571,5	9967,2	8265,9	64,0	53,1
2009	1012,6	970,7	41,9	15,2	61,4	103,2	34,3	96,9	15 982,4	10282,7	8662,9	64,3	54,2
2010	909,1	848	61,1	10,9	66,7	107,6	38,8	105,6	16 203,0	10406,0	8819,4	64,2	54,4
2011	888,8	849,2	39,6	11,5	77,5	107,1	45,9	109,4	16 440,1	10516,9	8973,4	64,0	54,6
2012	1081,3	1048,7	32,6	7,3	92,2	107,0	51,6	106,9	16 673,1	10603,8	9127,1	63,6	54,7
2013	1526,6	1501,6	25	7,7	99,2	101,9	56,2	103,0	16 909,8	10661,3	9277,5	63,0	54,9
2014	2223,5	2198,6	24,9	9,3	104,7	103,9	62,4	103,9	17160,8	10700,4	9433,5	62,7	55,0
2015	2 551,1	2533,6	17,5	8,7	119,3		61		17417,4	10730,5	9628,8	61,6	55,3

Примечание - Источники Агентство РК по статистике: (3) Основные показатели оплаты труда; Оценка номинальных доходов Республики Казахстан;  
(1) Динамика численности населения на начало года; (2) рассчитано автором на основе этого источника.  
х) отсутствуют данные по этим месяцам

Таблица Б.7 – Результаты аналитического выравнивания ставок по кредитам, депозитам, курсов иностранных валют банков второго уровня РК в докризисные, кризисные и посткризисные периоды

Ставки вознаграждения (интереса) банков	Уравнение	Ставки вознаграждения (интереса) банков	Уравнение
Ставка рефинансирования НБРК: $\bar{Y}_t = 7,61 - 0,043t$			
По кредитам НБЮЛв НВ: с 1.01.2005 по 1.05.2015гг. в том числе:	$\bar{Y}_t = 12,67 - 0,05t$	По кредитам НБЮЛ в СКВ: с 1.01.2005 по 1.05.2015гг. в том числе:	$\bar{Y}_t = 10,32 - 0,03t$
с 1.01.2005 по 1.12.2006гг.	$\bar{Y}_t = 13,43 - 0,053t$	с 1.01.2005 по 1.12.2006гг.	$\bar{Y}_t = 10,42 + 0,038t$
с 1.01.2007 по 1.12.2009гг.	$\bar{Y}_t = 14,95 + 0,063t$	с 1.01.2007 по 1.12.2009гг.	$\bar{Y}_t = 12,51 + 0,064t$
с 1.01.2010 по 1.05.2015гг.	$\bar{Y}_t = 11,1 - 0,101t$	с 1.01.2010 по 1.05.2015гг.	$\bar{Y}_t = 9,07 - 0,032t$
По кредитам ФЛ в НВ: с 1.01.2005 по 1.05.2015гг. в том числе:	$\bar{Y}_t = 19,26 - 0,018t$	По кредитам ФЛ в СКВ: с 1.01.2005 по 1.04.2015гг. в том числе:	$\bar{Y}_t = 14,5 + 0,003t$
с 1.01.2005 по 1.12.2006гг.	$\bar{Y}_t = 19,7 - 0,022t$	с 1.01.2005 по 1.12.2006гг.	$\bar{Y}_t = 14,27 - 0,065t$
с 1.01.2007 по 1.12.2009гг.	$\bar{Y}_t = 18,95 + 0,074t$	с 1.01.2007 по 1.12.2009гг.	$\bar{Y}_t = 14,72 - 0,009t$
с 1.01.2010 по 1.05.2015гг.	$\bar{Y}_t = 19,27 - 0,1t$	с 1.01.2010 по 1.04.2015гг.	$\bar{Y}_t = 14,45 + 0,046t$
По привлеченным депозитам НБЮЛ в НВ: с 1.01.2005 по 1.05.2015гг. в том числе:	$\bar{Y}_t = 4,258 + 0,014t$	По привлеченным депозитам НБЮЛ в СКВ: с 1.01.2005 по 1.04.2014гг. в том числе:	$\bar{Y}_t = 2,633 - 0,021t$
с 1.01.2005 по 1.12.2006гг.	$\bar{Y}_t = 3,47 + 0,056t$	с 1.01.2005 по 1.12.2006гг.	$\bar{Y}_t = 3,54 + 0,069t$
с 1.01.2007 по 1.12.2009гг.	$\bar{Y}_t = 5,03 - 0,018t$	с 1.01.2007 по 1.12.2009гг.	$\bar{Y}_t = 3,5 - 0,05t$
с 1.01.2010 по 1.05.2015гг.	$\bar{Y}_t = 4,12 + 0,092t$	с 1.01.2010 по 1.04.2015гг.	$\bar{Y}_t = 1,817 + 0,004t$
По привлечению депозитам ФЛ в НВ: с 1.01.2005 по 1.05.2015гг. в том числе:	$\bar{Y}_t = 6,38 + 0,017t$	По привлеченным депозитам ФЛ в СКВ: с 1.01.2005 по 1.05.2015гг. в том числе:	$\bar{Y}_t = 5,0 + 0,0003t$
с 1.01.2005 по 1.12.2006гг.	$\bar{Y}_t = 4,43 + 0,019t$	с 1.01.2005 по 1.12.2006гг.	$\bar{Y}_t = 3,46 + 0,01t$
с 1.01.2007 по 1.12.2009гг.	$\bar{Y}_t = 6,99 - 0,005t$	с 1.01.2007 по 1.12.2009гг.	$\bar{Y}_t = 6,59 + 0,049t$
с 1.01.2010 по 1.05.2015гг.	$\bar{Y}_t = 6,77 + 0,007t$	с 1.01.2009 по 1.05.2015гг.	$\bar{Y}_t = 4,93 - 0,039t$
Курс доллара США по отношению к тенге: с 1.01.2005 по 1.05.2015гг. в том числе:	$\bar{Y}_t = 145,29 + 0,44t$	Курс евро по отношению к тенге: с 1.01.2005 по 1.05.2015гг. в том числе:	$\bar{Y}_t = 191,36 + 0,555t$
с 1.01.2005 по 1.12.2006гг.	$\bar{Y}_t = 129,48 - 0,397t$	с 1.01.2005 по 1.12.2006гг.	$\bar{Y}_t = 161,8 - 0,474t$
с 1.01.2007 по 1.12.2009гг.	$\bar{Y}_t = 121,47 - 0,186t$	с 1.01.2007 по 1.12.2009гг.	$\bar{Y}_t = 183,5 + 1,46t$
с 1.01.2010 по 1.05.2015гг.	$\bar{Y}_t = 159,74 + 0,65t$	с 1.01.2010 по 1.05.2015гг.	$\bar{Y}_t = 206,61 + 0,52t$

Таблица Б.8 – Матрица SWOT-анализа рыночной среды развития БВУ РК

Факторы	№	Возможности					
		1	2	3	4	5	6
Сильные	1	+/-	+	+	+	0	0
	2	+/-	0	0	0	+	+
	3	+	+	+	+	+	+
	4	+	+	+	+	+	+
	5	+	+	+	+	+	+
Слабые	1	-	-	0	0	0	+
	2	-	-	+	+	0	+
	3	-	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	0	0	+
	5	+	+	+	+/-	0	+
+		6	5	6	6	4	8
-		6	2	0	1	0	0

Продолжение таблица Б.8

Факторы	№	Угрозы							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Сильные	1	0	+	+	+	-	0	+	0
	2	+	+	+	+	+	+	+	0
	3	-	-	+	+	0	+	-	+
	4	-	+	-	0	-	-	-	-
	5	0	-	-	+/-	-	-	-	+
Слабые	1	0	+	+	0	+	+	+	+
	2	+	+	+	+	+	-	+	+
	3	+	+	+	+	+	-	+	+/-
	4	+	+	+	+	+	-	+	0
	5	+	-	-	+	+	-	+	0
+		5	7	7	8	6	3	7	6
-		2	3	3	1	3	6	3	1

Таблица Б.9 - Расчеты индекса Герфиндаля по рыночной доле активов БВУ РК

№	01.01.2012г.					01.01.2013г.				
	Наименование банка	Активы, млн.тг	Доля, %	Квадрат доли	Рентабельность капитала	Наименование банка	Активы, млн.тг	Доля, %	Квадрат доли	Рентабельность капитала
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	АО "КАЗКОМ МЕРЦБАНК"	2 484 887	19,4	375,82	0,3	АО "КАЗКОМ-МЕРЦБАНК"	2555009	18,4	338,85	0,3
2	АО "Народный Банк Казахстана"	2 221 968	17,3	300,50	12,6	АО "Народный Банк Казахстана"	2339460	16,8	284,09	19,2
3	АО "БТА Банк"	1 616 537	12,6	159,05	9,7	АО "БТА Банк"	1518475	10,9	119,68	-166,4
4	АО "Банк ЦентрКредит"	1 063 351	8,30	68,82	3,8	АО "Банк ЦентрКредит"	1062811	7,66	58,63	0,5
5	АО "АТФБанк"	983 720	7,67	58,90	-58,8	АО "АТФБанк"	851636	6,14	37,65	-15,4
6	АО "Альянс Банк"	530 075	4,14	17,10	123,3	ДБ АО "Сбербанк"	732388	5,28	27,84	21,0
7	ДБ АО "Сбербанк"	490 759	3,83	14,66	15,4	АО "Цеснабанк"	618415	4,46	19,85	15,3
8	АО "Цеснабанк"	438 116	3,42	11,68	12,0	АО "Альянс Банк"	598511	4,31	18,59	21,3
9	АО "KASPI BANK"	422 088	3,29	10,84	25,6	АО "KASPI BANK"	588421	4,24	17,97	28,3
10	АО "Евразийский Банк"	369 616	2,88	8,32	20,1	АО "Евразийский Банк"	465938	3,36	11,27	20,7
11	АО "Ситибанк Казахстан"	346 029	2,70	7,29	14,3	АО "Ситибанк Казахстан"	313244	2,26	5,09	16,5
12	АО "Нурбанк"	267 367	2,09	4,35	-1,6	АО "ТЕМІРБАНК"	290712	2,09	4,39	-7,3

Продолжение таблицы Б.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
13	АО "ТЕМІРБАНК"	253 828	1,98	3,92	0,8	АО "Жилстройсбербанк Казахстана"	284 320	2,05	4,20	20,4
14	АО "Жилстройсберба нк Казахстана"	212 877	1,66	2,76	-0,6	АО "Нурбанк"	260173	1,87	3,51	2,5
15	ДБ АО "HSBC БАНК КАЗАХСТАН"	164 641	1,28	1,65	19,7	ДБ АО "HSBC БАНК КАЗАХСТАН"	175146	1,26	1,59	20,0
16	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	134 850	1,05	1,11	-1,6	АО "Delta Bank"	140891	1,02	1,03	8,1
17	АО "ДБ "АЛЬФА- БАНК"	105 736	0,82	0,68	8,4	АО "ДБ "АЛЬФА- БАНК"	135659	0,98	0,96	11,7
18	АО "Delta Bank"	89 001	0,69	0,48	3,1	АО "Казинвестбанк"	114196	0,82	0,68	8,5
19	АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	86 131	0,67	0,45	2,3	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	96756	0,70	0,49	4,0
20	АО "Казинвестбанк"	77 751	0,61	0,37	0,8	АО "Bank RBK"	88787	0,64	0,41	-15,4
21	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	62 497	0,49	0,24	-10,4	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	80451	0,58	0,34	-6,1

Продолжение таблицы Б.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
22	АО ДБ "БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ"	58 930	0,46	0,21	11,7	АО "Хоум Кредит Банк"	80 000	0,58	0,33	11,3
23	АО "Банк "Астана-финанс"	49 767	0,39	0,15	1,8	АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	77081	0,56	0,31	18,5
24	АО "Хоум Кредит Банк"	45 486	0,35	0,13	47,7	АО ДБ "БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ"	65613	0,47	0,22	43,4
25	АО "Банк "РВК"	38 871	0,30	0,09	0,4	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	54866	0,40	0,16	1,8
26	АО "МЕТРОКОМБАНК"	35 362	0,28	0,08	-11,7	АО "Банк "Астана-финанс"	53761	0,39	0,15	9,8
27	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	30 431	0,24	0,06	3,5	АО "ForteBank"	47237	0,34	0,12	3,5
28	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	27 292	0,21	0,05	-3,6	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	33922	0,24	0,06	0,1
29	АО "Шинхан Банк Казахстан"	17 639	0,14	0,02	2,6	АО "Банк Kassa Nova"	31127	0,22	0,05	3,5
30	АО "Банк Позитив Казахстан"	17 636	0,14	0,02	-1,0	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	22420	0,16	0,03	1,1

Продолжение таблицы Б.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
31	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	16 947	0,13	0,02	2,6	АО "Заман-Банк"	19631	0,14	0,02	3,8
32	АО "Банк Kassa Nova"	12 821	0,1	0,01	0,6	АО "Банк Позитив Казахстан"	16 657	0,12	0,01	-0,3
33	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	12 298	0,10	0,01	-2,4	АО "Шинхан Банк Казахстан"	16368	0,12	0,01	-8,9
34	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	11 166	0,09	0,01	-1,2	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	13642	0,10	0,01	2,9
35	АО "Сеним-Банк"	5 969	0,05	0,00	0,5	АО "Сеним-Банк"	13259	0,10	0,01	0,9
36	АО ДБ "ТАИБ КАЗАХСКИЙ БАНК"	5 925	0,05	0,00	-2,5	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	12022	0,09	0,01	-6,0
37	АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	4 846	0,04	0,00	1,1	АО ДБ "ТАИБ КАЗАХСКИЙ БАНК"	5575	0,04	0,00	2,9
38	АО "Заман-Банк"	4 670	0,04	0,00	1,6	АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	5397	0,04	0,00	1,7
	Итого	12 817 877	10 0	1049,84	2,6	Итого	13879976	100	958,61	-9,9
	Прирост, снижение		-	-	-	Прирост, снижение	1062 099		-91,23	



Продолжение таблицы Б.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
№	01.04.2014г.					1.06.2015г.				
	АО "Народный Банк Казахстана"	2832276	16,8	282,24	32,5	АО "КАЗКОММЕРЦБАН К"	2 879 201	16,11	259,58	4,7
2	АО "КАЗКОММЕРЦБАНК"	2675135	15,8	249,64	3,1	АО "Народный Банк Казахстана"	2 626 714	14,70	216,05	9,5
5	АО "Цеснабанк"	1106276	6,6	43,56	32,3	АО "БТА Банк"	1 262 580	7,07	49,92	11
6	АО "Банк ЦентрКредит"	1078103	6,4	40,96	4,1	АО "Банк ЦентрКредит"	1 072 101	6,00	35,99	-649,1
8	АО "KASPI BANK"	882205	5,2	27,04	42,1	АО "АТФБанк"	948 973	5,31	28,20	0,7
9	АО "Евразийский Банк"	663791	3,9	15,21	8,7	АО "ForteBank"	910 531	5,10	25,96	1,9
10	АО "Альянс Банк"	484030	2,9	8,41	-3616,1	АО "Евразийский Банк"	834 254	4,67	21,79	2,0
11	АО "Жилстройсбербанк Казахстана"	378776	2,2	4,84	10,4	АО "Банк "Bank RBK"	591 225	3,31	10,95	1,8
12	АО "ТЕМІРБАНК"	334488	2	4	11,2	АО "Жилстройсбербанк Казахстана"	455 817	2,55	6,51	2,6

Продолжение таблицы Б.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
13	АО "Ситибанк Казахстан"	324114	1,9	3,61	41,6	АО "Ситибанк Казахстан"	315 369	1,76	3,11	6,0
14	АО "Bank RBK"	258382	1,5	2,25	10,1	АО "Delta Bank"	305 368	1,71	2,92	17,2
15	АО "Нурбанк"	253552	1,5	2,25	0,4	АО "Нурбанк"	304 461	1,70	2,90	8,7
16	ДБ АО "HSBC БАНК КАЗАХСТАН"	229109	1,4	1,96	20,1	АО "ДБ "АЛЬФА-БАНК"	230 472	1,29	1,66	2,2
17	АО "Delta Bank"	219106	1,3	1,69	22,2	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	198 585	1,11	1,23	8,2
18	АО ДБ "БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ"	191104	1,1	1,21	11,8	АО "Qazaq Banki"	165 134	0,92	0,85	1,4
19	АО "ДБ "АЛЬФА-БАНК"	187961	1,1	1,21	84,7	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	151 816	0,85	0,72	-8,8
20	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	133 870	0,8	0,64	-0,1	АО "Altyn Bank" (ДБ АО "Народный Банк Казахстана" )	135 866	0,76	0,58	8,1
21	ДБ АО "Банк Хоум Кредит"	128713	0,8	0,64	27,4	АО "Банк "Астаны"	115 851	0,65	0,42	5,5

Продолжение таблицы Б.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
22	АО "AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)"	103268	0,6	0,36	18,2	ДБ АО "Банк Хоум Кредит"	106 547	0,60	0,36	9,2
23	АО "Казинвестбанк"	88018	0,5	0,25	1,4	АО ДБ "БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ"	100 056	0,56	0,31	5,6
24	АО "Банк "Астана-финанс"	87540	0,5	0,25	22,1	АО "Казинвестбанк"	95 529	0,53	0,29	3,6
25	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	79679	0,5	0,25	8,3	АО "Банк Kassa Nova"	73 990	0,41	0,17	2,7
26	АО "Qazaq Banki"	71696	0,4	0,16	3,5	АО "Capital Bank Kazakhstan"	59 812	0,33	0,11	3,2
27	АО "Банк Kassa Nova"	68070	0,4	0,16	13,4	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	56 439	0,32	0,10	3,7
28	АО "ТПБ Китая в г.Алматы"	62500	0,4	0,16	4,3	АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	54683711	0,31	0,09	0,7
29	АО "ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН"	61752	0,4	0,16	1,9	АО ДБ "RBS (Kazakhstan)"	48 683 096	0,27	0,07	11,9
30	АО "ForteBank"	55709	0,3	0,09	0,6	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	34 755 376	0,19	0,04	3,3

Продолжение таблицы Б.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
31	АО "ДБ "КЗИ БАНК"	26374	0,2	0,04	6,1	АО "Шинхан Банк Казахстан"	21607969	0,12	0,01	1,9
32	АО "Банк Позитив Казахстан"	23482	0,1	0,01	-0,1	АО "Банк Позитив Казахстан"	19 137 991	0,11	0,01	1,4
33	АО "Capital Bank Kazakhstan"	23388	0,1	0,01	19,4	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	15 860 541	0,09	0,01	0,8
34	АО "Шинхан Банк Казахстан"	19011	0,1	0,01	4,7	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	14 474 797	0,08	0,01	5,4
35	АО "Исламский Банк "Al Hilal"	15213	0,1	0,01	4,6	АО "Заман-Банк"	13 395 806	0,07	0,01	8,0
36	АО "Заман-Банк"	14481	0,1	0,01	6,9	АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	6 055 065	0,03	0,00	1,5
37	АО "ДБ "PNB" - Казахстан"	13701	0,1	0,01	1,4	АО "ТЕМІРБАНК"	-		0,00	0,0
38	АО ДБ "НБ Пакистана" в Казахстане	5660	0	0	5,3	АО "ABC Bank"	-		0,00	0,0
	Итого:	1687828 3	100	859,43	-2,9	итого	17 870 479 007	100	811,86	2,7
				-99,18					-47,57	

Таблица Б.10 – Финансовые результаты деятельности БВУ РК

Банк	Доля неработающих займов в ссудном портфеле, %				Доля кредитов ФЛ в ссудном портфеле			
	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.04.2014	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.04.2014
Отечественные банки:								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АО «Народный Банк Казахстана»	18,6	17,0	16,3	16,1	21,0	21,6	23,1	23,0
АО «КАЗКОММЕРЦБАНК»	24,2	25,3	29,4	30,9	9,3	9,5	11,9	11,1
АО «БТА Банк»	71,4	78,2	84,9	88,3	8,2	9,1	7,9	7,3
АО «Цеснабанк»	3,5	2,9	3,7	3,5	12,2	14,7	20,9	19,1
АО «АТФБанк»	33,6	42,7	42,3	41,5	16,5	18,5	16,2	19,2
АО «KASPI BANK»	15,7	13,5	12,2	13,1	58,1	71,0	84,0	83,8
АО «Альянс Банк»	51,0	46,3	49,8	55,4	44,2	48,3	52,0	52,1
АО «Жилстройсбербанк Казахстана»	2,1	1,3	1,1	0,6	95,3	89,3	82,5	74,6
АО «ТЕМІРБАНК»	47,7	44,0	40,2	44,8	16,8	13,8	19,7	28,5
АО «Bank RBK»	0,2	1,2	3,1	2,4	62,2	61,8	63,1	62,9
АО «Нурбанк»	25,1	27,9	29,3	32,5	11,6	15,5	19,8	21,9
АО «Delta Bank»	0,7	0,4	0,8	0,6	1,2	0,5	0,6	0,4
АО «AsiaCredit Bank »	4,0	4,4	3,7	6,3	26,0	20,8	23,2	24,1
АО «Казинвестбанк»	18,5	18,1	13,9	16,4	3,1	3,0	3,1	3,5
АО «Банк "Астана-финанс»	5,0	3,0	6,8	6,3	18,1	11,0	4,2	37,3
АО «Qazaq Banki»	0,0	0,0	0,0	0,1	8,9	2,7	39,3	34,7
АО «Банк Kassa Nova»	0,3	0,8	0,9	1,3	91,9	79,2	65,8	63,9
АО «ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН»	6,2	5,8	1,9	3,0	3,8	4,5	6,5	7,0
АО «ForteBank»	11,1	5,5	5,9	5,6	10,0	6,3	11,2	11,4

Продолжение таблицы Б.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
АО «Capital Bank Kazakhstan»	21,2	12,6	3,2	2,4	2,1	0,6	15,8	39,9
АО «Заман-Банк»	6,4	0,6	5,8	8,6	0,8	0,3	0,9	0,8
АО «ДБ «PNB" – Казахстан»	6,8	20,4	15,7	20,5	10,4	6,1	8,9	9,4
Отечественные банки с иностранным участием:								
АО «Банк ЦентрКредит»	8,6	9,7	16,3	19,6	31,6	32,9	34,2	34,0
АО «Евразийский Банк»	7,7	6,6	8,9	10,4	31,4	41,5	49,5	52,8
Иностранные банки:								
ДБ АО «Сбербанк»	1,9	1,3	2,1	1,8	7,6	8,9	11,5	11,8
б малые:								
АО «Ситибанк Казахстан»	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,5	0,6	0,6
ДБ АО «HSBC БАНК КАЗАХСТАН»	5,5	6,9	6,5	7,3	30,2	40,0	36,3	34,7
АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ»	0	0	0	0	4,6	3,8	6,1	3,3
АО «ДБ «АЛЬФА-БАНК»	1,5	0,6	1,1	1,1	2,8	2,4	7,3	8,7
ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	0,1	0,9	3,1	3,6	11,9	22,0	23,1	23,2
ДБ АО «Банк Хоум Кредит»	2,4	4,5	7,4	8,7	100	100	100	100
АО ДБ «RBS (Kazakhstan)»	0,1	0,0	0,0	0,0	2,2	0,9	2,3	2,1
АО «ТПБ Китая в г.Алматы»	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
АО «Шинхан Банк Казахстан»	0,0	0,0	0,0	0,0	6,4	22,3	23,8	24,4
АО «ДБ «КЗИ БАНК»	19,3	6,5	3,5	4,4	38,8	17,1	20,1	20,3
АО «Банк Позитив Казахстан»	14,2	10,7	5,5	6,6	10,6	10,1	14,4	16,0
АО ДБ «НБ Пакистана» в Казахстане	1,5	2,0	18,4	20,2	32,6	19,9	13,7	13,7
всего	30,9	29,8	31,2	32,9	19,3	21,7	24,7	24,3

Продолжение таблицы Б.10

1 Банк	2 Доля кредитов корпоративному сектору в ссудном портфеле, %				3 Доля депозитов ЮЛ в обязательствах, %			
	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.04.2014	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.04.2014
Отечественные банки:								
АО «Народный Банк Казахстана»	79,0	78,4	76,9	77,0	49,7	47,6	42,7	51,3
АО «КАЗКОММЕРЦБАНК»	90,7	90,5	88,1	88,9	40,4	41,1	46,2	45,8
АО «БТА Банк»	91,8	90,9	92,1	92,7	23,4	19,0	19,8	18,2
АО «Цеснабанк»	87,8	85,3	79,1	80,9	59,8	62,8	55,7	61,7
АО «АТФБанк»	83,5	81,5	83,8	80,8	39,9	33,5	39,8	41,3
АО «KASPI BANK»	41,9	29,0	16,0	16,2	25,4	17,9	23,4	19,1
АО «Альянс Банк»	55,8	51,7	48,0	47,9	34,4	31,7	26,3	24,1
АО «Жилстройсбербанк Казахстана»	4,7	10,7	17,5	25,4	0,0	0,0	0,0	0,0
АО «ТЕМІРБАНК»	83,2	86,2	80,3	71,5	47,5	47,0	51,0	53,7
АО «Bank RBK»	37,8	38,2	36,9	37,1	79,8	66,6	71,8	65,6
АО «Нурбанк»	88,4	84,5	80,2	78,1	79,8	66,6	71,8	65,6
АО «Delta Bank»	98,8	99,5	99,4	99,6	84,9	79,4	69,3	75,8
АО «AsiaCredit Bank »	74,0	79,2	76,8	75,9	83,0	75,8	56,2	52,9
АО «Казинвестбанк»	96,9	97,0	96,9	96,5	72,8	84,8	83,1	76,0
АО «Банк "Астана-финанс»	81,9	89,0	95,8	62,7	75,3	83,2	85,2	86,6
АО «Qazaq Banki»	91,1	97,3	60,7	65,3	73,8	26,0	62,7	63,4
АО «Банк Kassa Nova»	8,1	20,8	34,2	36,1	34,7	66,6	83,5	83,8
АО «ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН»	96,2	95,5	93,5	93,0	58,7	69,2	69,0	68,6
АО «ForteBank»	90,0	93,7	88,8	88,6	66,0	48,7	36,4	53,3
АО «Capital Bank Kazakhstan»	97,9	99,4	84,2	60,1	16,8	16,5	74,8	61,7
АО «Заман-Банк»	99,2	99,7	99,1	99,2	48,7	9,7	34,6	16,5

Продолжение таблицы Б.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
АО «ДБ «PNB" – Казахстан»	89,6	93,9	91,1	90,6	33,2	38,2	16,9	17,1
Отечественные банки с иностранным участием:								
АО «Банк ЦентрКредит»	68,4	67,1	65,8	66,0	32,2	36,9	45,0	44,4
АО «Евразийский Банк»	68,6	58,5	50,5	47,2	49,3	47,4	46,3	49,7
Иностранные банки:								
ДБ АО «Сбербанк»	92,4	91,1	88,5	88,2	72,2	58,2	51,6	51,2
АО «Ситибанк Казахстан»	99,2	99,5	99,4	99,4	96,7	95,0	96,8	95,3
ДБ АО «HSBC БАНК КАЗАХСТАН»	69,8	60,0	63,7	65,3	70,0	71,8	68,3	74,3
АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ»	95,4	96,2	93,9	96,7	92,7	80,4	83,5	95,5
АО «ДБ «АЛЬФА-БАНК»	97,2	97,6	92,7	91,3	52,6	58,2	64,9	59,3
ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	88,1	78,0	76,9	76,8	53,3	49,8	57,4	51,9
ДБ АО «Банк Хоум Кредит»	0,0	0,0	0,0	0,0	28,9	34,2	33,1	28,3
АО ДБ «RBS (Kazakhstan)»	97,8	99,1	97,7	97,9	96,0	93,2	91,5	96,8
АО «ТПБ Китая в г.Алматы»	100,0	100,0	99,9	100,0	93,1	76,0	52,4	68,7
АО «Шинхан Банк Казахстан»	93,6	77,7	76,2	75,6	62,6	50,6	56,8	65,1
АО «ДБ «КЗИ БАНК»	61,2	82,9	79,9	79,7	72,8	66,1	67,8	62,6
АО «Банк Позитив Казахстан»	89,4	89,9	85,6	84,0	86,0	78,9	74,9	76,1
АО «Исламский Банк "Al Hilal»	100,0	100,0	99,9	99,9	55,8	36,7	87,0	68,7
АО ДБ «НБ Пакистана» в Казахстане	67,4	80,1	86,3	86,3	18,6	17,9	11,7	9,2
всего	80,7	78,3	75,3	75,7	43,7	43,1	44,0	46,2



Продолжение таблицы Б.10

1 Банк	2				3			
	Доля депозитов ФЛ в обязательствах, %				Процентная маржа			
	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.04.2014	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.04.2014
Отечественные банки:								
АО «Народный Банк Казахстана»	28,9	33,7	38,5	36,1	4,46	4,09	5,78	5,97
АО «КАЗКОММЕРЦБАНК»	26,9	29,7	30,4	29,7	5,47	6,21	6,91	6,82
АО «БТА Банк»	16,3	22,3	23,2	22,2	-1,02	-0,98	5,67	5,54
АО «Цеснабанк»	24,6	28,0	25,2	25,5	4,77	5,92	5,48	5,53
АО «АТФБанк»	16,9	27,1	27,6	31,3	3,15	2,91	2,34	2,18
АО «KASPI BANK»	59,4	61,2	53,3	45,7	9,9	8,23	8,68	8,35
АО «Альянс Банк»	21,6	27,8	29,2	19,8	3,04	3,81	2,19	2,29
АО «Жилстройсбербанк Казахстана»	59,3	68,4	75,8	77,0	3,51	3,23	4,01	4,33
АО «ТЕМІРБАНК»	24,4	24,6	27,8	25,2	3,94	5,68	5,43	4,95
АО «Bank RBK»	18,3	22,4	16,4	23,0	6,13	6,6	5,75	5,34
АО «Нурбанк»	27,6	25,4	25,8	27,6	3,38	2,52	2,71	2,86
АО «Delta Bank»	8,5	7,8	4,4	4,2	8,33	9,78	7,91	7,59
АО «AsiaCredit Bank »	3,7	7,1	14,4	16,8	8,63	6,86	6,19	6,67
АО «Казинвестбанк»	16,5	10,1	10,0	14,9	3,65	3,38	4,16	4,24
АО «Банк "Астана-финанс»	0,0	0,0	0,0	0,0	6,36	7,56	6,04	5,56
АО «Qazaq Banki»	20,7	69,3	28,6	34,1	5,4	5,18	4,79	4,66
АО «Банк Kassa Nova»	2,9	6,5	5,9	7,6	13,94	9,82	7,53	7,15
АО «ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН»	0,0	0,0	0,0	0,0	6,04	6,87	8,04	9,34
АО «ForteBank»	10,6	7,4	11,1	8,4	4,84	4,19	4,06	4,21
АО «Capital Bank Kazakhstan»	7,7	0,6	8,3	10,2	1,9	3,48	5,7	8,09

Продолжение таблицы Б.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
АО «Заман-Банк»	10,5	88,3	29,8	54,1	11,11	3,86	6,36	7,37
АО «ДБ «PNB" – Казахстан»	26,2	39,8	43,5	66,0	1,74	4,13	5,67	6,35
Отечественные банки с иностранным участием:								
АО «Банк ЦентрКредит»	38,4	40,0	34,4	29,9	2,3	1,93	4,98	5,16
АО «Евразийский Банк»	18,9	23,3	26,4	26,2	6,02	7,04	8,35	7,93
Иностранные банки:								
ДБ АО «Сбербанк»	16,0	18,5	24,3	24,0	5,84	5,43	5,37	5,11
АО «Ситибанк Казахстан»	1,4	1,9	1,6	1,3	1,12	1,84	1,36	1,34
ДБ АО «HSBC БАНК КАЗАХСТАН»	15,0	18,9	19,8	17,7	4,9	3,66	3,64	3,39
АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ»	5,4	7,5	5,0	1,6	0,96	0,86	1,51	1,41
АО «ДБ «АЛЬФА-БАНК»	11,5	13,3	15,8	14,9	4,12	4,98	5,62	5,39
ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	10,6	13,4	15,9	15,6	5,19	6,89	6,71	6,62
ДБ АО «Банк Хоум Кредит»	3,4	4,2	6,6	7,4	39,58	26,2	26,85	27,13
АО ДБ «RBS (Kazakhstan)»	0,4	0,4	0,0	0,0	1,04	0,89	1,65	1,39
АО «ТПБ Китая в г.Алматы»	3,3	4,2	1,8	1,9	1,39	1,35	1,96	1,79
АО «Шинхан Банк Казахстан»	2,8	3,7	16,0	14,4	4,98	5,25	5,23	5,24
АО «ДБ «КЗИ БАНК»	23,5	30,9	25,2	30,2	5,2	5,72	7,65	7,87
АО «Банк Позитив Казахстан»	10,2	14,2	10,8	8,5	3,67	6,19	6,72	6,9
АО «Исламский Банк "Al Hilal»	3,1	0,7	0,2	1,5	2,14	6,63	4,81	4,46
АО ДБ «НБ Пакистана» в Казахстане	66,6	66,8	75,1	76,0	9,23	9,64	10,81	11,04
всего	24,0	28,8	29,5	27,9	3,76	4,22	5,6	5,59

Продолжение таблицы Б.10

1 Банк	2 Процентный спрэд, %				3 Рентабельность активов (ROA, %)			
	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.04.2014	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.04.2014
АО «Народный Банк Казахстана»	3,21	2,99	4,37	4,55	1,8	2,4	3,5	4,5
АО «КАЗКОММЕРЦБАНК»	2,54	3,17	3,4	3,16	0,4	1,1	1,8	0,4
АО «БТА Банк»	-3,71	-2,03	-2,03	-2,33	-8,1	1,6	1,8	-0,8
АО «Цеснабанк»	4,53	5,55	5,11	5,16	1,3	2,2	2,2	2,7
АО «АТФБанк»	2,18	1,76	0,98	0,9	-0,7	-0,7	0,0	0,2
АО «KASPI BANK»	7,46	5,73	6,42	6,21	15,7	13,5	12,2	13,1
АО «Альянс Банк»	-0,95	0,19	-0,65	-0,67	2,6	1,9	0,0	-58,4
АО «Жилстройсбербанк Казахстана»	2,37	2,19	3,17	3,53	0,2	0,8	1,9	3,0
АО «ТЕМІРБАНК»	-0,54	1,63	2,04	1,77	2,4	4,2	0,0	2,4
АО «Bank RBK»	5,36	6,1	5,22	4,89	0,1	0,6	1,0	0,9
АО «Нурбанк»	0,58	0,38	0,64	0,82	0,1	0,7	-11,8	0,1
АО «Delta Bank»	6,8	7,64	5,88	5,55	1,2	1,8	2,2	2,7
АО «AsiaCredit Bank »	7,16	5,71	5,22	5,65	74,0	79,2	76,8	75,9
АО «Казинвестбанк»	2,42	2,6	3,28	3,32	-0,3	-1,3	0,2	0,2
АО «Банк "Астана-финанс»	4,97	6,77	5,3	4,84	1,0	2,7	0,5	2,6
АО «Qazaq Banki»	3,16	2,94	3,97	4,27	1,1	0,6	1,6	0,6
АО «Банк Kassa Nova»	11,1	8,7	6,84	6,56	0,1	1,8	1,6	2,2
АО «ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН»	4,19	4,95	5,59	6,26	0,5	0,7	0,3	0,5
АО «ForteBank»	3,51	3,4	3,57	3,75	2,1	1,7	0,5	0,1

Продолжение таблицы Б.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
АО «Capital Bank Kazakhstan»	-0,83	0,67	4,93	6,94	0,7	-2,8	2,3	10,3
АО «Заман-Банк»	10,27	1,77	2,69	3,29	5,9	3,3	1,1	4,9
АО «ДБ «PNB» – Казахстан»	-1,35	0,44	1,82	2,58	-2,7	-1,5	0,1	1,3
Отечественные банки с иностранным участием:								
АО «Банк ЦентрКредит»	1,58	1,09	3,68	3,75	0,1	0,0	0,2	0,3
АО «Евразийский Банк»	5,19	6,04	7,14	6,81	1,8	2,3	2,5	0,9
Иностранные дочерние банки:								
ДБ АО «Сбербанк»	5,23	4,87	4,79	4,54	2,7	3,8	2,4	1,5
АО «Ситибанк Казахстан»	1,11	1,81	1,24	1,21	1,4	2,2	2,1	5,2
ДБ АО «HSBC БАНК КАЗАХСТАН»	4,74	3,5	3,46	3,23	1,5	1,5	2,2	2,4
АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ»	0,93	0,85	1,49	1,4	67,4	80,1	86,3	86,3
АО «ДБ «АЛЬФА-БАНК»	3,58	4,22	4,68	4,44	3,0	2,1	3,1	12,5
ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	3,64	5,88	5,86	5,81	-4,8	-0,4	0,5	0,0
ДБ АО «Банк Хоум Кредит»	35,33	22,14	21,39	21,26	22,1	15,9	12,9	7,0
АО ДБ «RBS (Kazakhstan)»	0,99	0,83	1,6	1,32	-0,2	0,8	1,4	1,7
АО «ТПБ Китая в г. Алматы»	1,28	1,2	1,85	1,71	1,7	1,4	1,5	1,2
АО «Шинхан Банк Казахстан»	4,02	4,33	4,52	4,57	2,1	2,3	2,5	2,9
АО «ДБ «КЗИ БАНК»	4,83	5,53	7,34	7,28	2,3	2,7	5,0	4,4
АО «Банк Позитив Казахстан»	2,84	5,23	5,4	5,57	-0,1	1,2	1,1	-0,1
АО «Исламский Банк "Al Hilal»	2,1	6,91	4,99	4,59	-1,4	2,6	2,9	3,5
АО ДБ «НБ Пакистана» в Казахстане	5,86	5,09	5,76	6,02	-4,8	-0,4	0,5	0,0
всего	1,56	2,07	2,83	2,78	-0,3	1,7	1,8	-0,4

Продолжение таблицы Б.10

1 Банк	2 Рентабельность капитала (ROE, %)			
	1.01.2012	1.01.2013	1.01.2014	1.04.2014
Отечественные банки:				
АО «Народный Банк Казахстана»	14,2	18,7	26,2	32,5
АО «КАЗКОММЕРЦБАНК»	2,8	5,9	12,3	3,1
АО «БТА Банк»	-571,6	-2,8	11,8	-5,3
АО «Цеснабанк»	15,0	25,5	25,9	32,3
АО «АТФБанк»	-0,7	-0,7	0,0	0,2
АО «KASPI BANK»	2,7	4,1	4,7	4,3
АО «Альянс Банк»	86,8	59,5	-0,9	-3616,1
АО «Жилстройсбербанк Казахстана»	0,4	2,2	6,3	10,4
АО «ТЕМІРБАНК»	13,7	17,0	0,0	11,2
АО «Bank RBK»	0,4	3,7	9,6	10,1
АО «Нурбанк»	0,4	2,9	-44,5	0,4
АО «Delta Bank»	6,4	10,2	17,8	22,2
АО «AsiaCredit Bank »	1,0	9,3	10,6	18,2
АО «Казинвестбанк»	-2,6	-11,9	1,7	1,4
АО «Банк "Астана-финанс»	5,7	22,7	4,1	22,1
АО «Qazaq Banki»	2,6	1,0	5,8	3,5
АО «Банк Kassa Nova»	0,2	6,0	8,7	13,4
АО «ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН»	2,9	3,6	1,5	1,9
АО «ForteBank»	6,8	6,2	2,4	0,6
АО «Capital Bank Kazakhstan»	1,1	-4,5	4,2	19,4
АО «Заман-Банк»	5,9	3,3	1,1	4,9

Продолжение таблицы Б.10

1	2	3	4	5
АО «ДБ «PNB» – Казахстан»	-2,7	-1,5	0,1	1,3
Отечественные банки с иностранным участием:				
АО «Банк ЦентрКредит»	1,9	0,4	2,1	4,1
АО «Евразийский Банк»	21,9	24,4	24,5	8,7
Иностранные банки:				
ДБ АО «Сбербанк»	23,2	34,3	22,1	13,7
АО «Ситибанк Казахстан»	20,0	27,2	18,4	41,6
ДБ АО «HSBC БАНК КАЗАХСТАН»	18,6	14,6	16,6	20,1
АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ»	13,2	12,1	11,9	11,8
АО «ДБ «АЛЬФА-БАНК»	24,4	15,9	20,5	84,7
ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	-13,1	-1,9	3,4	-0,1
ДБ АО «Банк Хоум Кредит»	64,5	56,3	47,6	27,4
АО ДБ «RBS (Kazakhstan)»	-1,7	5,4	7,7	8,3
АО «ТПБ Китая в г. Алматы»	4,5	3,6	4,4	4,3
АО «Шинхан Банк Казахстан»	3,3	3,5	3,9	4,7
АО «ДБ «КЗИ БАНК»	3,5	3,8	6,8	6,1
АО «Банк Позитив Казахстан»	-0,1	1,8	1,9	-0,1
АО «Исламский Банк "Al Hilal»	-1,5	2,9	3,7	4,6
АО ДБ «НБ Пакистана» в Казахстане	2,3	3,2	5,7	5,3
Всего	-2,8	27,4	13,1	-2,9
Примечание - Использовано и рассчитано автором на основе источника: Финансовые показатели БВУ РК				

Таблица Б.11 – Перекрестный анализ первой группы «отечественные банки Казахстана»

Факторы	№	Возможности					Угрозы				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Сильные	1	+	0	+	+	+/-	+/-	+	-	-	-
	2	0	+	+	+	0	0	+	0	+/-	0
	3	0	+	+	+	+	0	+	+	+	0
	4	0	0	0	0	0	-	-		-	0
Слабые	1	+/-	0	0	+	+	+	+	+	+	+
	2	0	0	0	0	0	+	+	+	+	+
	3	-	0	-	0	0	+	0	0	0	+
	4	-	+	0	+	0	+	+	+	+	+
	5	-	-	-	0	0	+	+	+	+	0
+		2	3	3	5	3	6	8	5	6	4
-		4	1	2	0	1	2	1	1	3	1

Таблица Б.12 – Перекрестный анализ второй группы банков Казахстана «отечественные с иностранным капиталом»

Факторы	№	Возможности			Угрозы		
		1	2	3	1	2	3
Сильные	1	+	+	+	0	0	0
	2	+	+	+	-	+	0
	3	+	+	+	0	+	0
Слабые	1	0	+				
	2	0	+/-	+/-	+	0	+
	3	-	+	+	+	+	+
+		3	6	5	2	4	3
-		1	1	2	1	0	1

Таблица Б.13 – Перекрестный анализ третьей группы банков Казахстана «иностраные»

Факторы	№	Возможности			Угрозы		
		1	2	3	1	2	3
Сильные	1	+	+	+	+	+	0
	2	+	+	+	+	+	0
	3	+	+	+	-	0	-
Слабые	1	+	+/-	+	-	-	-
	2	0	+	0	-	0	0
	3	+	+	+	-	-	-
	4	0	0	0	0	0	0
+		5	6	5	2	2	3
-		0	1	0	4	2	0

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Таблицы и рисунки к главе III

Таблица В.1- Матрица коэффициентов корреляции взаимосвязи макроэкономических показателей и показателей банковского сектора Республики Казахстан

	Доля неработающих займов в кредитном портфеле %	Темп прироста кредитов год к году, %	Чистая процентная маржа, %	Депозиты, млрд.тг.	Темп прироста ВВП год к году, %	Курс доллара США по отношению к тенге	Уровень безработицы, %	Индекс потребительских цен в % к соответствующему месяцу предыдущего года	Цена за баррель сырой нефти марки брэнт, \$
	У	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
У	1								
X1	-0,729	1							
X2	-0,552	0,322	1						
X3	0,919	-0,681	-0,454	1					
X4	-0,510	0,529	-0,064	-0,479	1				
X5	0,702	-0,534	-0,190	0,534	-0,700	1			
X6	-0,879	0,687	0,518	-0,963	0,354	-0,396	1		
X7	-0,434	0,106	0,228	-0,190	0,385	-0,638	0,079	1	
X8	0,695	-0,513	-0,417	0,816	-0,162	0,153	-0,858	0,232	1



Таблица В.2- Основные статистические характеристики значимости параметров уравнения множественной регрессии кредитных рисков на первом шаге

	Коэф- фициен- ты	Стан- дарт -ная ошибка	t- статис- тика	P- Значе- ние	Ниж- ние 95%	Верх- ние 95%	Ниж- ние 95,0%	Верх ние 95,0%
У-пере- сечение	113,266	24,799	4,567	0,000	63,104	163,427	63,104	163,427
X1	-0,086	0,018	-4,749	0,000	-0,123	-0,050	-0,123	-0,050
X2	-0,977	0,434	-2,250	0,030	-1,855	-0,099	-1,855	-0,099
X4	0,021	0,075	0,283	0,778	-0,131	0,174	-0,131	0,174
X5	0,213	0,057	3,765	0,001	0,099	0,328	0,099	0,328
X7	-1,291	0,186	-6,953	0,000	-1,666	-0,915	-1,666	-0,915
X8	0,233	0,019	12,519	0,000	0,195	0,271	0,195	0,271

Таблица В.3 - Основные статистические характеристики значимости параметров уравнения множественной регрессии кредитных рисков на втором шаге

	Коэф- фициен -ты	Стан- дарт -ная ошибк а	t- статис- тика	P- Значе- ние	Ниж- ние 95%	Верх- ние 95%	Ниж- ние 95%	Верх- ние 95%
У-пересе- чение	114,2	24,296	4,700	0,000	65,091	163,301	65,01	163,30
X1	-0,085	0,017	-4,970	0,000	-0,119	-0,050	-0,119	-0,050
X2	-1,025	0,395	-2,594	0,013	-1,824	-0,226	-1,824	-0,226
X5	0,206	0,051	4,075	0,000	0,104	0,309	0,104	0,309
X7	-1,284	0,182	-7,055	0,000	-1,652	-0,916	-1,652	-0,916
X8	0,232	0,018	12,712	0,000	0,195	0,269	0,195	0,269

Таблица В.4 - Степень влияния факторов, связанных с процентами на уровень рентабельности активов в БВУ РК

Факторный показатель	Парный коэффициент корреляции
1	2
Высокие значения	
прибыль, не связанная с получением вознаграждения	0,947
соотношение расходов к 100% доходов	-0,952
Низкие значения	
ставка по кредитам НБЮЛ в НВ	-0,147
ставка по кредитам ФЛ в НВ	-0,0009
ставка по депозитам НБЮЛ в НВ	-0,041
ставка по депозитам ФЛ в НВ	-0,077
ставка по кредитам НБЮЛ в СКВ	0,208
ставка по кредитам ФЛ в СКВ	0,126

Продолжение таблицы В.4

1	2
ставка по депозитам НБЮЛ в СКВ	0,091
ставка по депозитам ФЛ в СКВ	-0,10
разница процентов по кредитам и депозитам НБЮЛ в НВ	-0,129
разница процентов по кредитам и депозитам ФЛ в НВ	0,0419
разница процентов по кредитам и депозитам НБЮЛ в СКВ	-0,270
разница процентов по кредитам и депозитам ФЛ в СКВ	0,155
доля переводимых депозитов в общих депозитах	0,289
чистая процентная маржа	-0,162

Таблица В.5– Степень влияния факторов на уровень рентабельности активов в БВУ РК

Факторный показатель	Парный коэффициент корреляции
Позитивное влияние	
темпы прироста ВВП год к году ( $x_4$ )	0,5636
соотношение расходов, не связанных с выплатой вознаграждения к доходам, не связанным с получением вознаграждения ( $x_9$ )	0,5127
собственный капитал ( $x_8$ )	0,4004
депозиты/собственный капитал ( $x_3$ );	0,2606
темпы прироста кредитов год к году ( $x_2$ )	0,1798
индекс потребительских цен ( $x_6$ )	0,1375
Негативное влияние	
курс доллара США по отношению к тенге ( $x_5$ )	-0,2126
работающие займы /депозит ( $x_7$ )	-0,1676
доля неработающих займов в кредитах ( $x_1$ )	-0,1205
соотношение расходов, связанных с выплатой вознаграждения к доходам, связанным с получением вознаграждения ( $x_{10}$ )	-0,0432
цена за баррель сырой нефти марки брэнд ( $x_{11}$ )	-0,037

Таблица В.6 - Матрица коэффициентов корреляции зависимости уровней рентабельности активов БВУ РК от факторов по данным с 1.01.2003г. по 1.04.2014г.

	Уровень рентабельности активов, %	Доля неработающих займов в кредитах, %	Темп прироста кредитов год к году	Депозиты/собственный капитал	Темп прироста ВВП год к году, %	Курс доллара США по отношению к тенге	Индекс потребительских цен в % к соответствующему месяцу предыдущего года	Работающие займы/депозиты	Собственный капитал, тыс.тг.	Соотношение расходов к доходам,		Цена за баррель сырой нефти марки Brent, \$
										не связанных с выплатой вознаграждения	связанных с выплатой вознаграждения	
	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
Y	1											
X1	-0,121	1										
X2	0,180	-0,729	1									
X3	0,261	0,099	0,147	1								
X4	0,564	-0,510	0,529	0,238	1							
X5	-0,213	0,702	-0,534	0,011	-0,700	1						
x6	0,138	-0,434	0,106	-0,088	0,385	-0,638	1					
x7	-0,168	-0,310	-0,224	-0,410	0,137	-0,512	0,707	1				
x8	0,400	0,317	-0,147	0,437	0,101	0,005	0,254	0,024	1			
x9	0,513	0,576	-0,562	-0,155	-0,071	0,387	-0,136	-0,035	0,295	1		
x10	-0,043	0,470	-0,514	-0,427	-0,017	0,083	0,003	0,306	-0,151	0,630	1	
x11	-0,037	0,695	-0,513	0,135	-0,162	0,153	0,232	0,094	0,597	0,371	0,409	1

Таблица В.7 - Матрица коэффициентов корреляции между переменными в БВУ РК

	Рентабельность капитала, %	Доля капитала в активах, %	Депозиты/Капитал, раз	Доля неработающих займов в кредитах, %	Покрытие провизиями неработающих займов, %	Расходы / Активы, %	Доля активов в банке, %
1	2	3	4	5	6	7	8
На 1 апреля 2009г.							
Рентабельность капитала, %	1						
Доля капитала в активах, %	0,1059	1					
Депозиты/Капитал, раз	0,1751	-0,6712	1				
Доля неработающих займов в кредитах, %	-0,4136	-0,3136	-0,0566	1			
Покрытие провизиями неработающих займов, %	-0,0811	-0,3279	0,1793	0,3686	1		
Расходы/ Активы, %	-0,0649	0,0468	-0,0224	0,1291	0,1199	1	
Доля активов банка, %	-0,5895	-0,3921	0,2014	0,1722	0,2041	0,3407	1
На 1 апреля 2010г.							
Рентабельность капитала, %	1						
Доля капитала в активах, %	0,0808	1					
Депозиты/Капитал, раз	-0,1101	-0,4202	1				
Доля неработающих займов в кредитах, %	-0,4003	-0,4453	-0,1601	1			
Покрытие провизиями неработающих займов, %	-0,1483	-0,1642	-0,0964	0,1839	1		
Расходы/ Активы, %	-0,6631	-0,1721	-0,1494	0,7569	0,1443	1	

Продолжение таблицы В.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Доля активов банка, %	-0,0357	-0,5018	0,2175	0,2996	0,0158	0,1787	1
На 1 апреля 2014г.							
Рентабельность капитала, %	1						
Доля капитала в активах, %	0,2743	1					
Депозиты/Капитал, раз	0,0893	-0,0028	1				
Доля неработающих займов в кредитах, %	-0,3810	-0,1719	-0,1227	1			
Покрытие провизиями неработающих займов, %	-0,2254	-0,2781	-0,3146	0,3297	1		
Расходы/ Активы, %	-0,1423	0,0468	-0,1240	0,2640	0,2977	1	
Доля активов банка, %	-0,0098	-0,3486	-0,1967	0,4153	0,2662	0,1565	1
На 1 июня 2015г.							
Рентабельность капитала, %	1						
Доля капитала в активах, %	0,1021	1					
Депозиты/Капитал, раз	-0,8978	-0,4307	1				
Доля неработающих займов в кредитах, %	-0,8683	-0,2384	0,8941	1			
Покрытие провизиями неработающих займов, %	-0,3231	-0,1512	0,3463	0,3827	1		
Расходы/ Активы, %	-0,1290	-0,1515	0,1167	0,1747	0,1138	1	
Доля активов банка, %	-0,0814	-0,4002	0,3052	0,3868	0,1830	0,2319	1

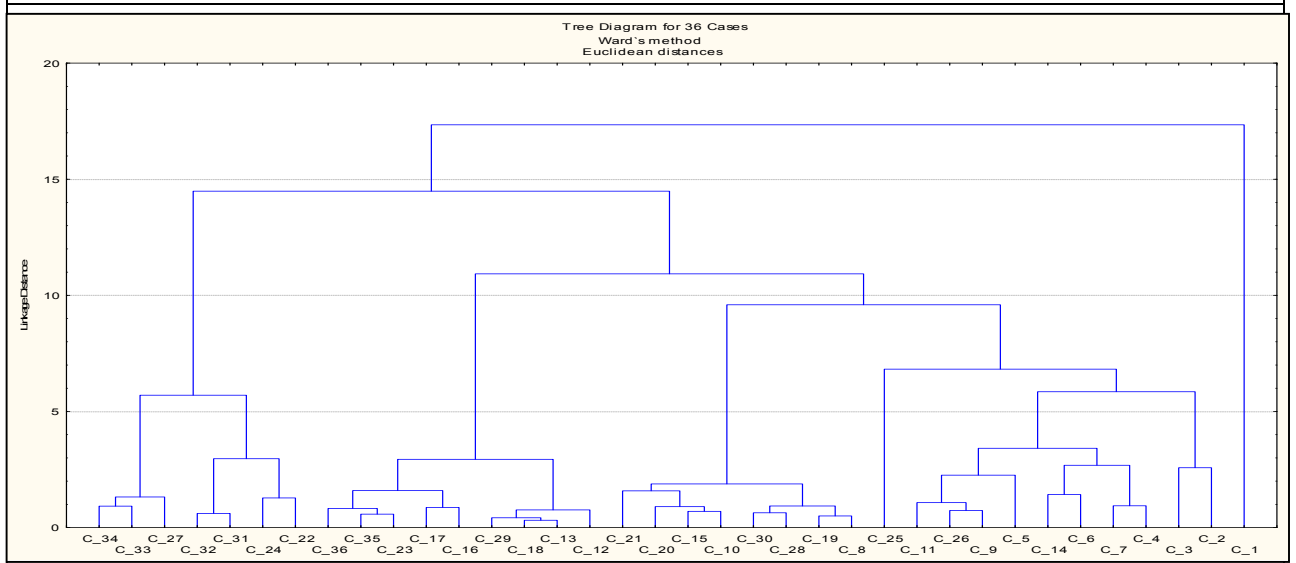
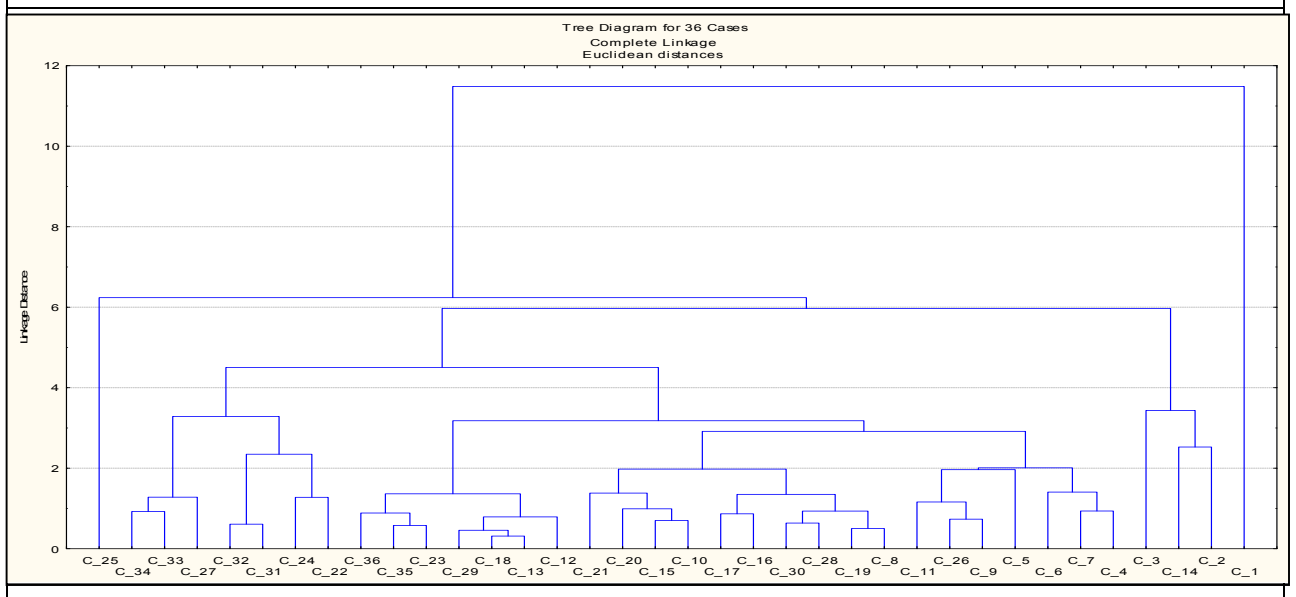
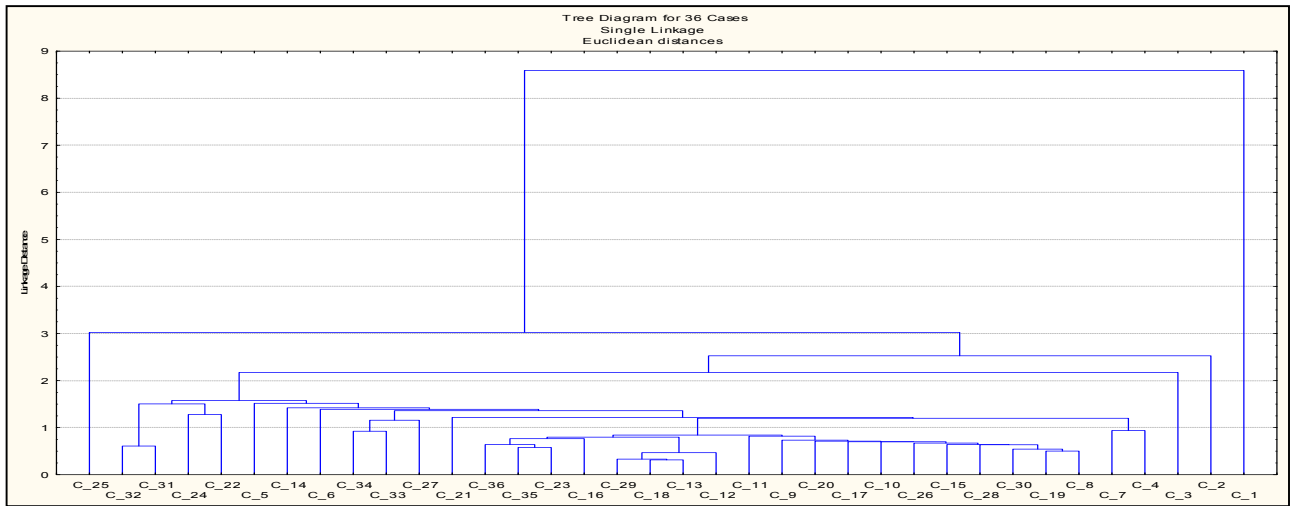


Рисунок В.1 - Кластеризация БВУ РК неиерархическими методами: ближайшего, дальнего соседа и методом Варда на 1 апреля 2009г.

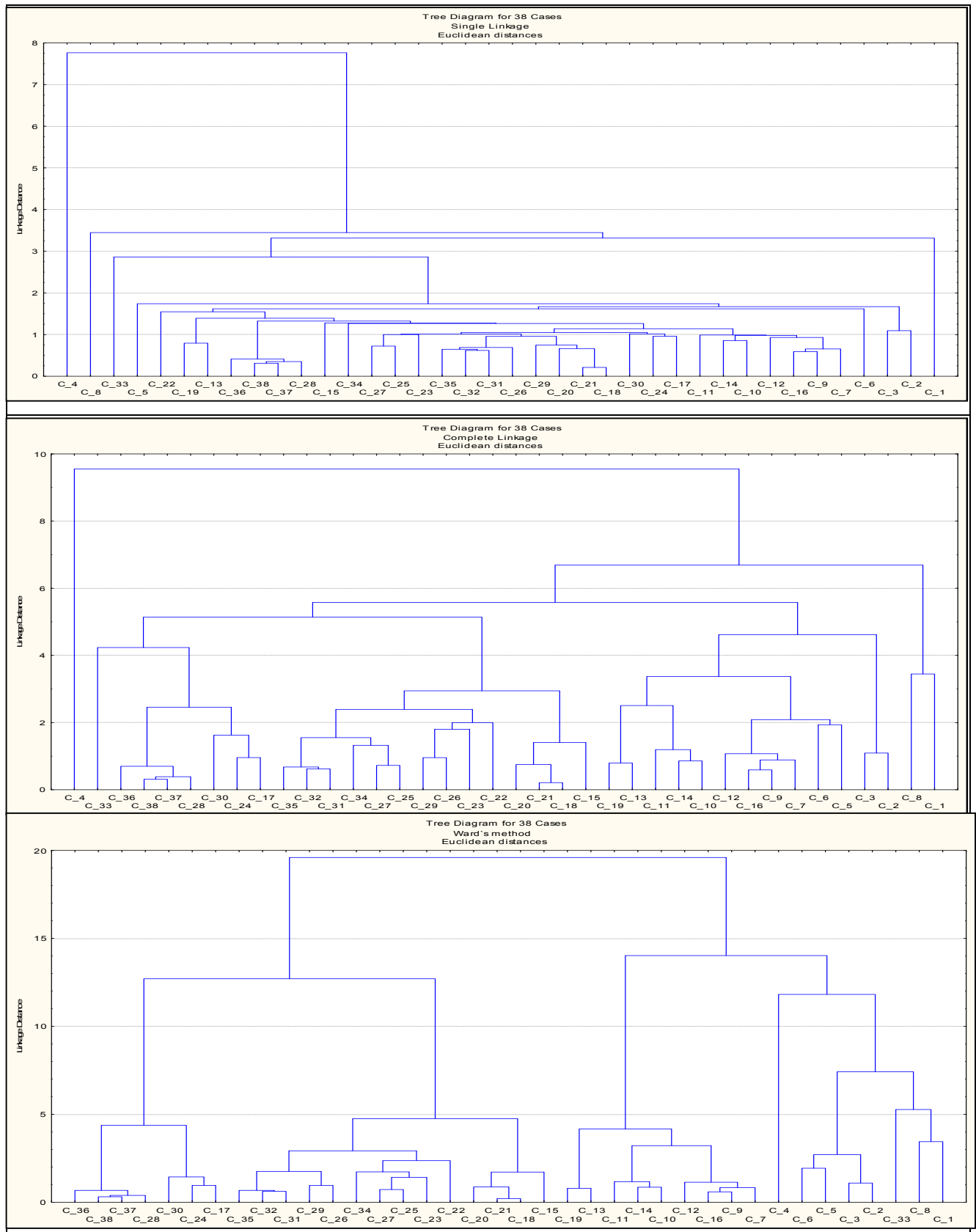


Рисунок В.2 - Кластеризация БВУ РК неиерархическими методами: ближайшего, дальнего соседа и методом Варда на 1 апреля 2010г.

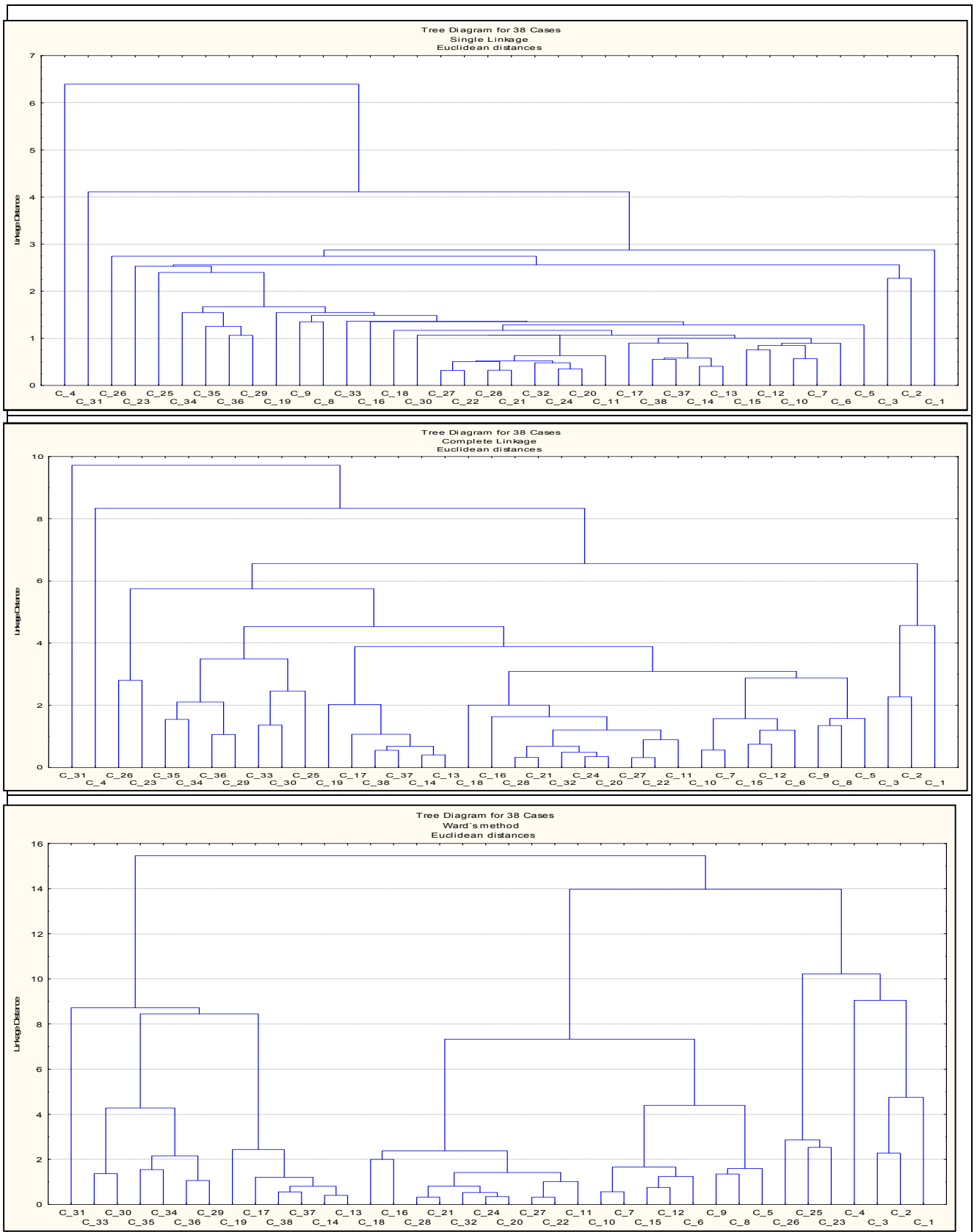


Рисунок В.3 - Кластеризация БВУ РК неиерархическими методами: ближайшего, дальнего соседа и методом Варда на 1 апреля 2014г.



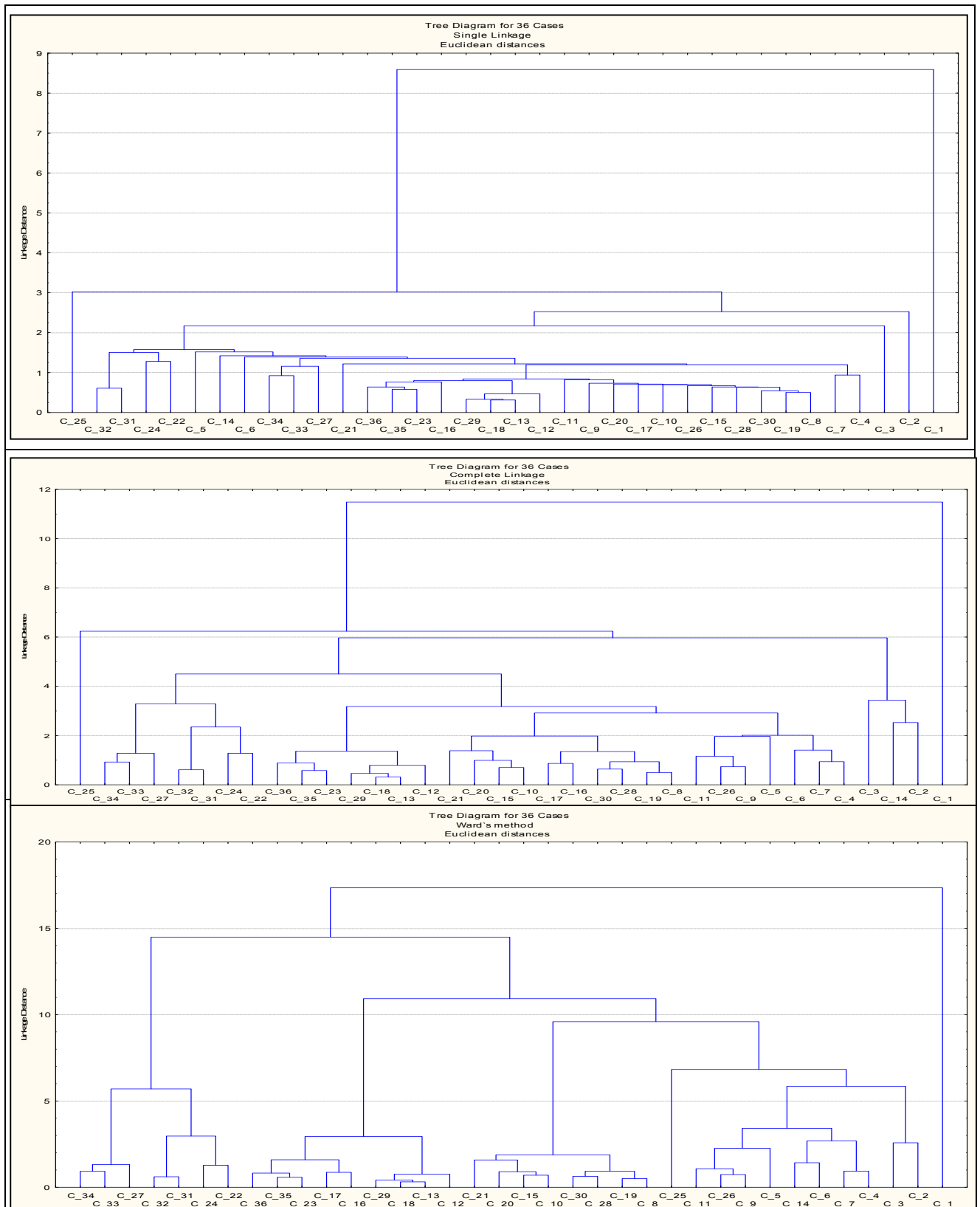


Рисунок В.4 - Кластеризация БВУ РК неиерархическими методами: ближайшего, дальнего соседа и методом Варда на 1 июня 2015г.

Таблица В.8- Дисперсионный анализ различий между кластерами по методу К-среднего в БВУ РК

Показатель	Межклас- терные дисперсии	Число степеней свободы фактора	Внутрикла- терные дисперсии	Число степеней свободы фактора	Критерий Фишера (F)	Значи- мость signif.( P)
1	2	3	4	5	6	7
На 1 апреля 2009г.						
Рентабельность капитала	15,45	5,00	20,55	31,00	4,66	0,00
Доля капитала в активах	27,38	5,00	8,62	31,00	19,69	0,00
Депозиты/капитал	19,03	5,00	16,97	31,00	6,95	0,00
Доля неработающих займов в кредитах	28,83	5,00	7,17	31,00	24,91	0,00
Покрытие провизиями неработающих займов, %	23,03	5,00	12,97	31,00	11,01	0,00
Соотношение расходов к 100% активов	19,33	5,00	16,67	31,00	7,19	0,00
Доля активов банка, %	27,88	5,00	8,12	31,00	21,28	0,00
На 1 апреля 2010г.						
Рентабельность капитала	33,73	5,00	3,27	32,00	65,91	0,00
Доля капитала в активах	21,23	5,00	15,77	32,00	8,61	0,00
Депозиты/капитал	27,36	5,00	9,64	32,00	18,17	0,00
Доля неработающих займов в кредитах	21,86	5,00	15,14	32,00	9,24	0,00
Покрытие провизиями неработающих займов, %	30,63	5,00	6,37	32,00	30,76	0,00
Соотношение расходов к 100% активов	27,47	5,00	9,53	32,00	18,44	0,00
Доля активов банка, %	25,60	5,00	11,40	32,00	14,37	0,00
На 1 апреля 2014г.						
Рентабельность капитала	6,61	5,00	30,39	32,00	1,39	0,25
Доля капитала в активах	29,61	5,00	7,39	32,00	25,65	0,00

Продолжение таблицы В.8

1	2	3	4	5	6	7
Депозиты/капитал	29,74	5,00	7,26	32,00	26,24	0,00
Доля неработающих займов в кредитах	19,57	5,00	17,43	32,00	7,19	0,00
Покрытие провизиями неработающих займов, %	26,26	5,00	10,74	32,00	15,64	0,00
Соотношение расходов к 100% активов	29,96	5,00	7,04	32,00	27,25	0,00
Доля активов банка, %	21,10	5,00	15,90	32,00	8,49	0,00
На 1 июня 2015г.						
Рентабельность капитала	32,48	5,00	2,52	30,00	77,41	0,00
Доля капитала в активах	27,68	5,00	7,32	30,00	22,68	0,00
Депозиты/капитал	33,19	5,00	1,81	30,00	109,77	0,00
Доля неработающих займов в кредитах	30,23	5,00	4,77	30,00	38,05	0,00
Покрытие провизиями неработающих займов, %	24,94	5,00	10,06	30,00	14,88	0,00
Соотношение расходов к 100% активов	24,12	5,00	10,88	30,00	13,29	0,00
Доля активов банка, %	24,06	5,00	10,94	30,00	13,19	0,00
Примечание - Таблица составлена автором						

Таблица В.9 - Евклидовы расстояния между кластерами по методу К-среднего в БВУ РК

Номер кластера	Номер кластера					
	1	2	3	4	5	6
На 1 апреля 2009г.						
1	0,00	3,37	1,54	1,72	1,31	0,64
2	1,83	0,00	3,37	4,19	5,36	3,96
3	1,24	1,83	0,00	2,55	2,55	1,41
4	1,31	2,05	1,60	0,00	0,81	1,29
5	1,15	2,31	1,60	0,90	0,00	1,19
6	0,80	1,99	1,19	1,13	1,09	0,00
На 1 апреля 2010г.						
1	33,73	5,00	3,27	32,00	65,91	0,00
2	21,23	5,00	15,77	32,00	8,61	0,00
3	27,36	5,00	9,64	32,00	18,17	0,00
4	21,86	5,00	15,14	32,00	9,24	0,00
5	30,63	5,00	6,37	32,00	30,76	0,00
6	27,47	5,00	9,53	32,00	18,44	0,00
На 1 апреля 2014г.						
1	6,61	5,00	30,39	32,00	1,39	0,25
2	29,61	5,00	7,39	32,00	25,65	0,00
3	29,74	5,00	7,26	32,00	26,24	0,00
4	19,57	5,00	17,43	32,00	7,19	0,00
5	26,26	5,00	10,74	32,00	15,64	0,00
6	29,96	5,00	7,04	32,00	27,25	0,00
На 1 июня 2015г.						
1	32,48	5,00	2,52	30,00	77,41	0,00
2	27,68	5,00	7,32	30,00	22,68	0,00
3	33,19	5,00	1,81	30,00	109,77	0,00
4	30,23	5,00	4,77	30,00	38,05	0,00
5	24,94	5,00	10,06	30,00	14,88	0,00
6	24,12	5,00	10,88	30,00	13,29	0,00
*Таблица составлена автором						

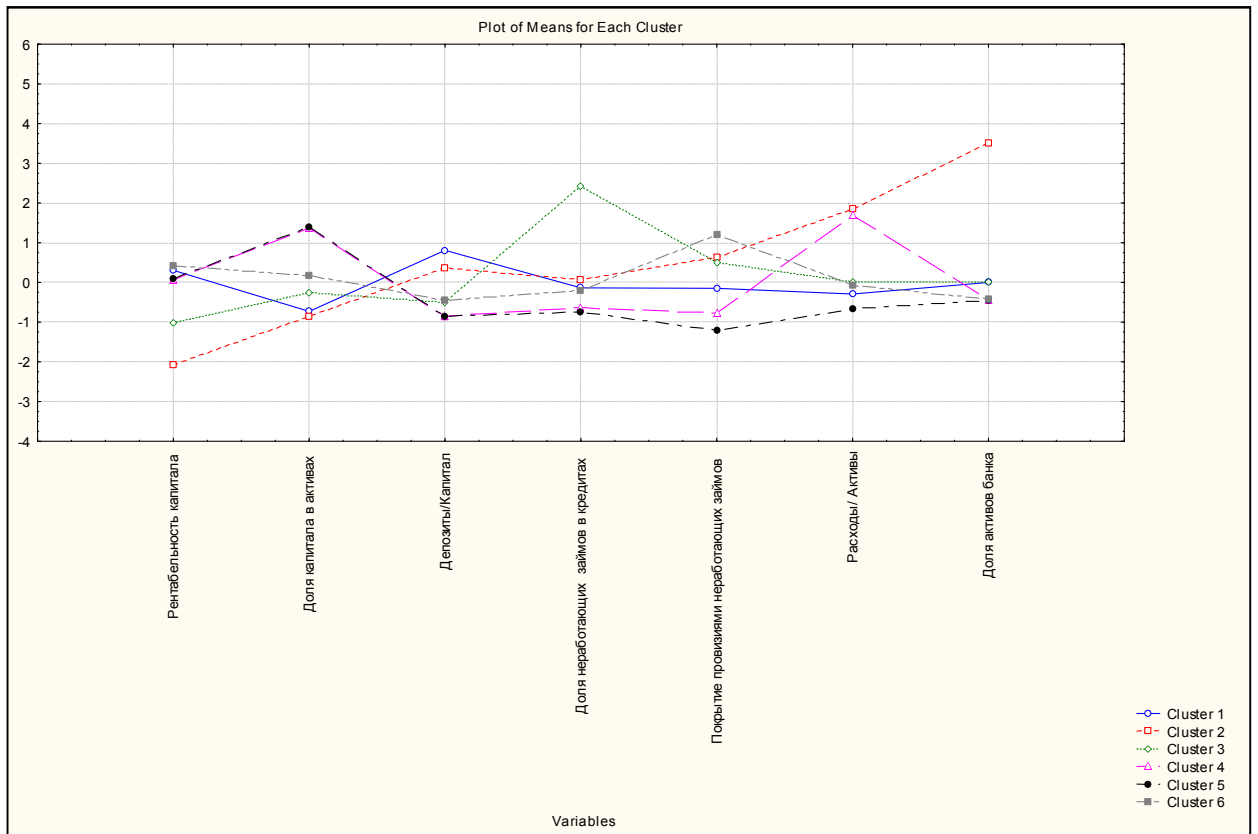


Рисунок В.5 - Кластеры банков второго уровня Республики Казахстан в семимерной модели позиционирования на 1 апреля 2009г.

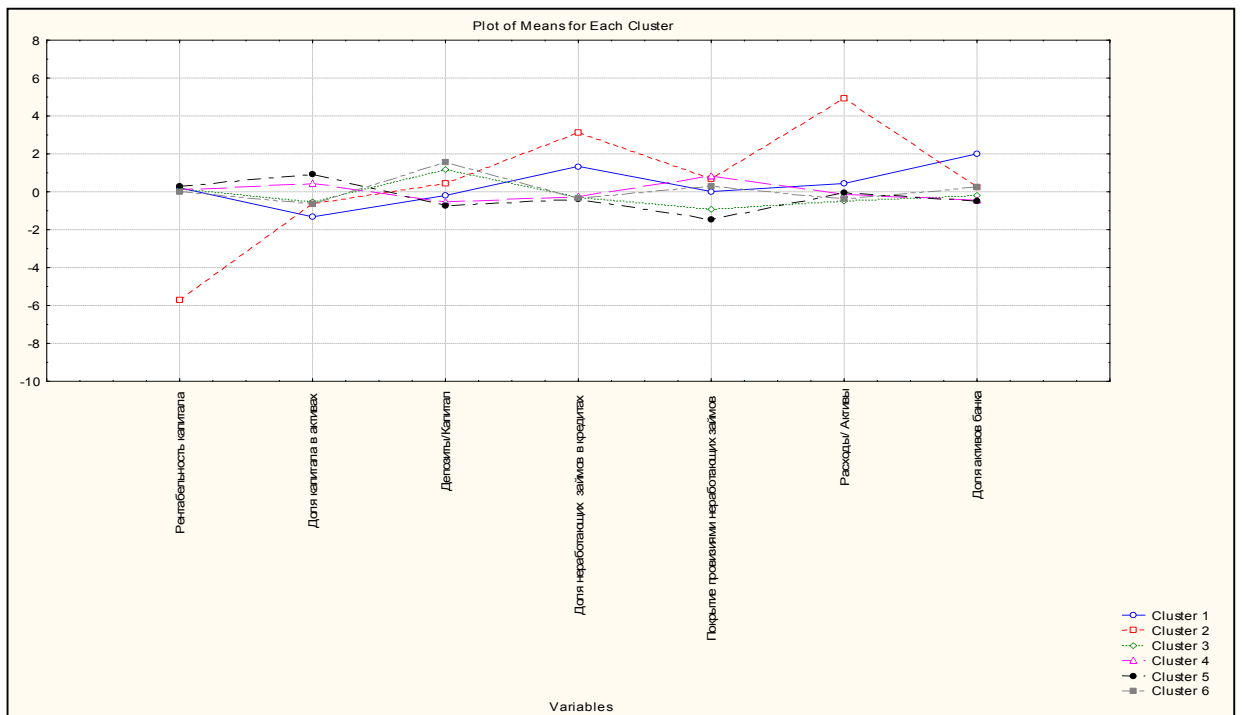


Рисунок В.6 - Кластеры банков второго уровня Республики Казахстана в семимерной модели позиционирования на 1 апреля 2010г.

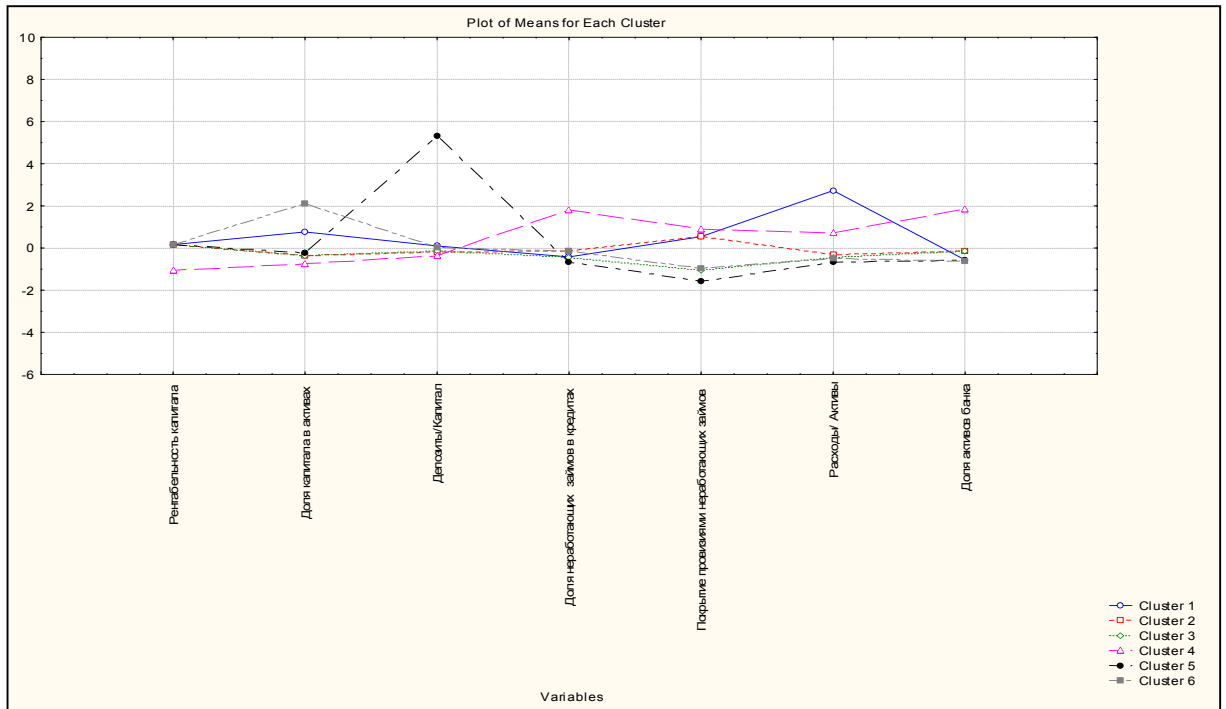


Рисунок В.7 - Кластеры банков второго уровня Республики Казахстан в семимерной модели позиционирования на 1 апреля 2014г.

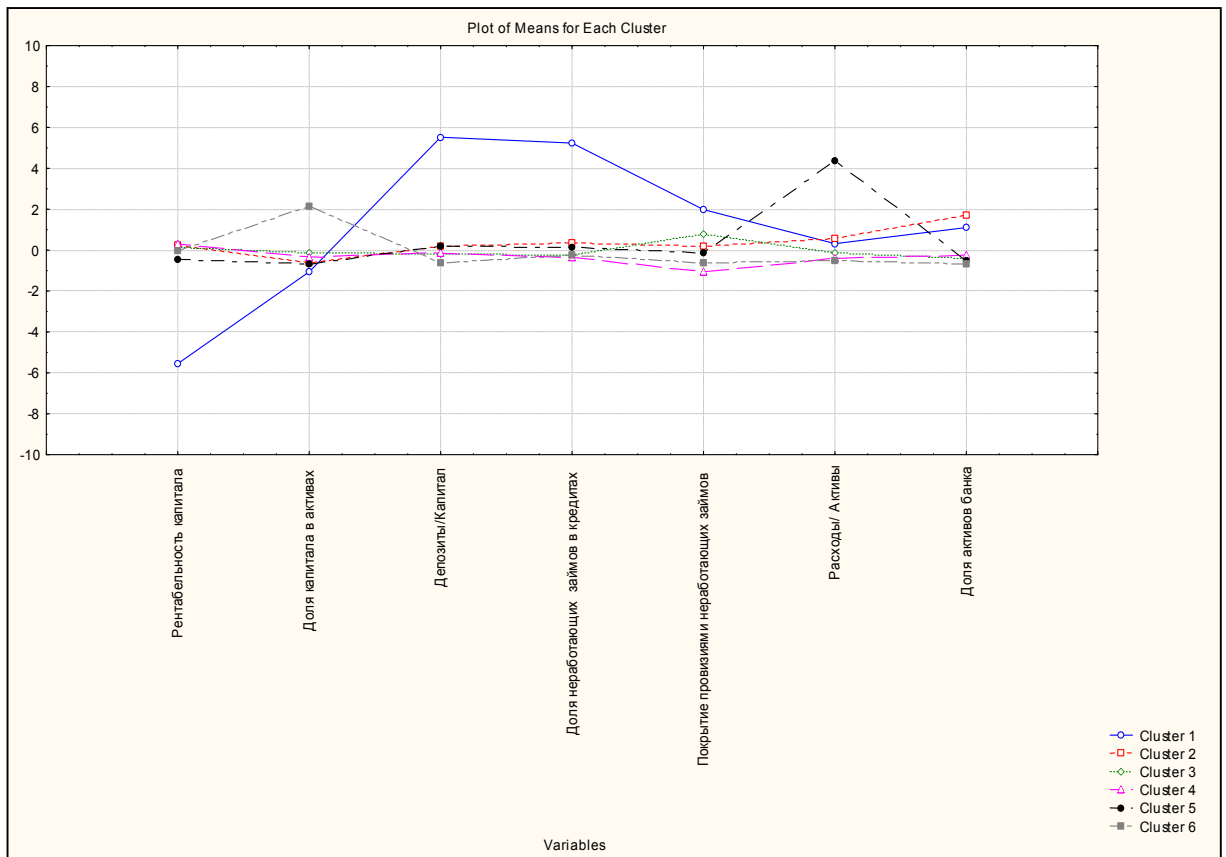


Рисунок В.8 - Кластеры банков второго уровня Республики Казахстан в семимерной модели позиционирования на 1 июня 2015г.

Таблица В.10 - Состав шести кластеров банков второго уровня Казахстана

№	1.04.2009г.	1.04.2010г.	1.04.2014г.	1.06.2015г.
1	2	3	4	5
Первый кластер				
1	АО «Народный Банк Казахстана»	АО «БТА Банк»	АО «Банк Позитив Казахстан»	АО «БТА Банк»
2	АО «АТФБанк»	АО «КАЗКОМ-МЕРЦБАНК»	АО «ДБ «КЗИ БАНК»	
3	АО «Банк ЦентрКредит»	АО «Народный Банк Казахстана»	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)	
4	АО «KASPI BANK»	АО «АТФБанк»		
5	АО «Нурбанк»	АО «ТЕМІРБАНК»		
6	АО «Евразийский банк»			
7	ДБ АО «HSBC Банк Казахстан»			
8	АО «Цеснабанк»			
9	АО «Ситибанк Казахстан»			
10	АО ДБ «RBS (Kazakhstan)»			
11	АО «Казинвестбанк»			
12	АО «Жилстройсбербанк Казахстана»			
13	АО «Эксимбанк Казахстан»			
14	АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ»			
15	АО «Банк «Астана-финанс»			
Второй кластер				
1	АО «БТА Банк»	АО «Альянс Банк»	АО «Банк Центр-Кредит»	АО «КАЗКОММЕРЦБАНК»
2	АО «КАЗКОМ-МЕРЦБАНК»		АО «ТЕМІРБАНК»	АО «Народный Банк Казахстана»
3			АО «Нурбанк»	АО «АТФБанк»
4			ДБ АО «HSBC БАНК КАЗАХСТАН»	АО «Банк ЦентрКредит»
5			АО «Цеснабанк»	АО «Цеснабанк»
6			ДБ АО «Сбербанк»	ДБ АО «Сбербанк»
7			АО «Казинвестбанк»	

Продолжение таблицы В.10

1	2	3	4	5
8			АО «ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН»	
9			АО «ДБ «АЛЬФА-БАНК»	
10			АО «DeltaBank»	
11			ДБ АО «Банк Хоум Кредит»	
12			АО «Банк «Астана-финанс»	
13			АО «ForteBank»	
14			АО «Bank RBK»	
15			АО «CapitalBank Kazakhstan»	
16			АО «QazaqBanki»	
Третий кластер				
1	АО «Альянс Банк»	АО «Нурбанк»	АО «KASPI BANK»	АО «Нурбанк»
2	АО «ТЕМІРБАНК»	АО «Цеснабанк»	АО «Евразийский Банк»	АО «Евразийский Банк»
3	АО «ДБ «КЗИ БАНК»	АО «Ситибанк Казахстан»	АО «Ситибанк Казахстан»	АО «AltynBank» (ДБ АО «Народный Банк Казахстана»)
4	АО «ДБ «PNB» - Казахстан»	АО «Казинвестбанк»	АО ДБ «RBS (Kazakhstan)»	АО «Казинвестбанк»
5		АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ»	АО «Жилстройсбербанк Казахстана»	АО «ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН»
6			АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ»	АО «ДБ «АЛЬФА-БАНК»
7			АО «Банк KassaNova»	АО «DeltaBank»
8			АО«AsiaCredit Bank (АзияКредитБанк)»	ДБ АО «Банк Хоум Кредит»
9				АО «Банк Позитив Казахстан»
10				АО «ДБ «КЗИ БАНК»
11				АО «Банк «Bank RBK»
12				АО «CapitalBankKazakhstan»



Продолжение таблицы В.10

1	2	3	4	5
13				АО «QazaqBanki»
Четвертый кластер				
1	АО «AsiaCredit Bank (Азия КредитБанк)»	ДБ АО «Сбербанк»	АО «БТА Банк»	АО «ForteBank»
2	АО «Мастербанк»	АО «Жилстройсбербанк Казахстана»	АО «КАЗКОММЕРЦБАНК»	АО «KASPI BANK»
3	АО ДБ «НБ Пакистана» в Казахстане	АО «ЭКСИМБАНК КАЗАХСТАН»	АО «Народный Банк Казахстана»	АО «Ситибанк Казахстан»
4		АО «ДБ «АЛЬФА-БАНК»	АО «Альянс Банк»	АО ДБ «RBS (Kazakhstan)»
5		АО «DeltaBank»	АО «АТФБанк»	АО «Жилстройсбербанк Казахстана»
6		ДБ АО «Банк Хоум Кредит»		АО ДБ «БАНК КИТАЯ В КАЗАХСТАНЕ»
7		АО «Банк Позитив Казахстан»		АО «Банк «Астаны»
8		АО «ДБ «КЗИ БАНК»		АО «ТПБ Китая в г.Алматы»
9		АО «AsiaCredit Bank (АзияКредитБанк)»		АО «Банк KassaNova»
10		АО «ForteBank»		АО «AsiaCredit Bank (АзияКредитБанк)»
11		АО «CapitalBankKazakhstan»		
12		АО «QazaqBanki»		
13		АО «Заман-Банк»		
14		АО «Мастербанк»		
15		АО ДБ «НБ Пакистана «в Казахстане»		
Пятый кластер				
1	АО «Шинхан Банк Казахстан»	АО «Банк «Астана-финанс»	АО «ТПБ Китая в г.Алматы»	ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)
2	АО «CapitalBankKazakhstan»	АО «Шинхан Банк Казахстан»		
3	АО «ТПБ Китая в г.Алматы»	АО «ТПБ Китая в г.Алматы»		

Продолжение таблицы В.10

1	2	3	4	5
4	АО «QazaqBanki»	АО «ДБ «PNB» - Казахстан»		
5	АО «Экспресс Банк»	АО «Bank RBK»		
6	АО «Bank RBK»	АО «Банк KassaNova»		
7		ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)		
Шестой кластер				
1	ДБ АО «Сбербанк»	АО «Банк ЦентрКредит»	АО «Шинхан Банк Казахстан»	АО «Шинхан Банк Казахстан»
2	АО «ДБ «АЛЬФА-БАНК»	АО «KASPI BANK»	АО «Заман-Банк»	АО «Заман-Банк»
3	АО «DeltaBank»	АО «Евразийский Банк»	АО «ДБ «PNB» - Казахстан»	АО «ДБ «PNB» - Казахстан»
4	ДБ АО «Банк Хоум Кредит»	ДБ АО «HSBC БАНК КАЗАХСТАН»	АО ДБ «НБ Пакистана» в Казахстане	АО ДБ «НБ Пакистана» в Казахстане
5	АО «Банк Позитив Казахстан»	АО ДБ «RBS (Kazakhstan)»	АО «Исламский Банк «AlHilal»	АО «Исламский Банк «AlHilal»
6	АО «ForteBank»			
7	АО «Заман-Банк»			
Примечание - Таблица составлена автором				

Таблица В.11 – Средние показатели (по исходным данным) шести кластеров БВУ РК с 1 апреля 2009г. по 1 июня 2015г.

Кластер	Рентабельность капитала	Доля капитала в активах, %	Депозиты/ капитал, раз	Доля неработающих займов в кредитах, %	Покрытие провизиями неработающих займов, %	Соотношение расходов к 100% активов	Доля активов банка
1	2	3	4	5	6	7	8
01.04.2009							
1	- 1,91	9,53	5,44	7,02	65,94	6,60	40,69
2	- 161,43	8,77	3,51	5,65	73,69	17,58	46,58
3	- 64,23	11,47	1,61	21,18	43,27	7,53	10,96
4	2,05	67,54	0,40	0,46	34,42	18,04	0,07
5	4,14	74,17	0,31	- 1,00	-	1,39	0,15
6	10,33	29,78	1,69	3,28	86,55	4,17	1,54
01.04.2010							
1	22,15	- 12,89	- 4,03	27,46	72,56	23,31	49,53
2	564,40	6,69	4,73	59,40	91,56	33,04	2,96
3	2,29	11,07	6,63	10,03	43,63	5,03	6,08
4	4,38	22,82	2,23	4,14	1,00	3,75	3,56

Продолжение таблицы В.11

1	2	3	4	5	6	7	8
5	5,62	52,80	0,67	4,25	23,09	1,71	0,38
6	0,51	8,32	7,53	5,33	71,04	5,97	14,81
01.04.2014							
1	2,25	25,85	18,29	4,03	68,31	60,79	1,09
2	16,27	11,23	5,66	11,20	60,09	8,26	31,79
3	22,31	13,90	5,11	9,04	36,62	6,42	15,94
4	- 22,52	11,65	1,86	48,43	91,59	27,16	50,40
5	4,35	19,19	177,90	-	-	0,30	0,37
6	4,43	74,30	15,92	8,59	34,65	4,31	0,40
1.06.2015г.							
1	- 142,96	0,79	47,11	85,66	106,29	26,44	1,65
2	16,45	12,92	4,77	14,71	54,07	35,66	13,27
3	10,95	13,36	4,64	6,40	61,66	9,45	3,83
4	15,89	16,81	3,85	9,16	15,09	8,45	4,27
5	- 6,30	10,52	6,55	11,53	40,44	139,48	0,20
6	4,90	74,87	0,24	5,95	35,31	3,61	0,09

Таблица В.12 – Качественные характеристики стратегического поведения первого кластера банков Казахстана

	1.04.2009г.	1.04.2010г.	1.04.2014г.	1.06.2015г.
Евклидово расстояние	0,23-0,87	0,54-1,23	0,57-0,63	0,00
Число банков	15	5	3	1
Типы стратегического поведения в бизнес-модели	Низкая рентабельность и убыточность капитала, хорошее пополнение депозитной базы, умеренное покрытие резервами неработающих займов, принятие риска, высокая рыночная доля	Убыточность капитала, отрицательные показатели: доля капитала в активах, депозиты к капиталу; «аппетит к риску», умеренное покрытие провизиями неработающих займов; большие расходы к активам, высокая рыночная доля.	Рентабельность капитала, умеренные показатели: доля капитала в активах, соотношение депозитов к капиталу; капитал, принятие риска, повышенные расходы к активам, высокие резервы по неработающим займам, низкая рыночная доля	Убыточность капитала, низкая доля капитала в активах, высокое соотношение депозитов к капиталу, высокий «аппетит к риску», высокое покрытие провизиями неработающих займов, низкая рыночная доля
Рекомендуемый тип стратегии	Стратегия агрессивного роста	Оборонительная стратегия	Консервативная стратегия	Оборонительная стратегия

Таблица В.13 - Качественные характеристики стратегического поведения второго кластера банков Казахстана

	1.04.2009г.	1.04.2010г.	1.04.2014г.	1.06.2015г.
Евклидово расстояние	1,18	0,00	0,21-0,78	0,45-0,84
Число банков	2	1	16	6
Типы стратегического поведения в бизнес-модели	Убыточность капитала, хорошее пополнение депозитной базы, принятие риска, высокое покрытие провизиями неработающих займов, высокая рыночная власть	Высокая рентабельность капитала; низкие показатели: доля капитала в активах, депозиты к капиталу, рыночная доля; «аппетит к риску», высокое покрытие провизиями неработающих займов, высокие расходы к активам	Рентабельность капитала, принятие риска, выше среднего уровня показатели: соотношение депозитов к капиталу, доля капитала в активах; высокое покрытие провизиями неработающих займов, низкое соотношение расходов к активам, хорошая рыночная доля.	Рентабельность капитала, умеренная доля капитала в активах, принятие риска, умеренное покрытие провизиями неработающих займов, умеренная рыночная доля
Рекомендуемые типы стратегий	Стратегия агрессивного роста	Оборонительная стратегия	Конкурентная стратегия	
Примечание - Таблица составлена автором				

Таблица В.14 - Качественные характеристики стратегического поведения третьего кластера банков Казахстана

	1.04.2009г.	1.04.2010г.	1.04.2014г.	1.06.2015г.
1	2	3	4	5
Евклидово расстояние	0,48-0,58	0,2-0,49	0,23-0,46	0,17-0,85
Число банков	4	5	8	13
Типы стратегического поведения в бизнес-модели	Убыточность капитала, умеренные показатели: доля капитала в активах, покрытие резервами неработающих	Рентабельность капитала, умеренные показатели: доля капитала в активах, депозиты к капиталу;	Рентабельность капитала, умеренные показатели: доля капитала в активах, депозиты к капиталу,	Рентабельность капитала, выше среднего уровня показатели: доля капитала в активах, депозиты к

Продолжение таблицы В.14

1	2	3	4	5
	займов, рыночная	низкое	рыночная доля;	капиталу,
	доля; «аппетит» к риску, низкое соотношение расходов к активам	соотношение депозитов к капиталу, принятие умеренного риска, низкая рыночная доля	принятие умеренного риска, низкое соотношение расходов к активам	снижение и отказ от риска, повышенное покрытие резервами неработающих займов, умеренное соотношение расходов к активам, низкая рыночная доля
Рекомендуемый тип стратегий	Консервативная стратегия		Конкурентная стратегия	Консервативная стратегия
Примечание - Таблица составлена автором				

Таблица В.15 - Качественные характеристики стратегического поведения четвертого кластера банков Казахстана

	1.04.2009г.	1.04.2010г.	1.04.2014г.	1.06.2015г.
Евклидово расстояние	0,28-0,5	0,21-0,64	0,66-0,23	0,21-0,43
Число банков	3	15	5	10
Типы стратегического поведения в бизнес-модели	Рентабельность капитала, высокая доля капитала в активах, низкое соотношение депозитов к капиталу, повышенное соотношение расходов к активам, очень низкая рыночная доля	Рентабельность капитала, умеренная доля капитала в активах, снижение риска, очень низкое покрытие резервами неработающих займов, низкое соотношение расходов к активам, низкая рыночная доля	Убыточность капитала, низкое соотношение депозитов к капиталу, высокие показатели: кредитный риск, рыночная доля, покрытие резервами неработающих займов, соотношение расходов к активам, рыночная доля	Высокие показатели: рентабельность капитала, доля капитала в активах; умеренное соотношение депозитов к капиталу, принятие и отказ от рисков, низкая рыночная доля
Рекомендуемый тип стратегии	Консервативная стратегия			
Примечание - Таблица составлена автором				

Таблица В.16 - Качественные характеристики стратегического поведения пятого кластера банков Казахстана

	1.04.2009г.	1.04.2010г.	1.04.2014г.	1.06.2015г.
Евклидово расстояние	0,13-0,36	0,20-1,24	0,00	0,00
Число банков	6	7	1	1
Типы стратегического поведения в бизнес-модели	Рентабельность капитала, очень высокая доля капитала в активах, очень низкая депозитная база, отказ от риска, очень низкие показатели: соотношение расходов к активам, рыночная доля	Рентабельность капитала, высокая доля капитала в активах, отказ от риска, низкие показатели: соотношение депозитов к капиталу, соотношение расходов к активам, малая рыночная доля	Рентабельность капитала, самая высокая обеспеченность депозитами, отказ от риска и покрытий резервами, низкое соотношение расходов к активам, маленькая рыночная доля	Убыточность капитала, принятие риска, покрытие резервами неработающих займов, очень малая рыночная доля и малое соотношение расходов к активам
Рекомендуемые типы стратегии	Стратегия агрессивного роста		Консервативная стратегия	Конкурентная стратегия
Примечание - Таблица составлена автором				

Таблица В.17 - Качественные характеристики стратегического поведения шестого кластера банков Казахстана

	1.04.2009г.	1.04.2010г.	1.04.2014г.	1.06.2015г.
Евклидово расстояние	0,23-0,78	0,18-0,56	0,34-0,63	0,35-0,52
Число банков	7	5	5	5
Типы стратегического поведения в бизнес-модели	Рентабельность капитала, умеренная доля капитала в активах, низкая депозитная база, отказ от риска, высокое покрытие резервами неработающих займов, низкое соотношение расходов к активам, низкая рыночная доля	Низкая рентабельность капитала, принятие умеренного риска, высокое покрытие резервами неработающих займов, низкое соотношение расходов к активам, умеренная рыночная доля	Рентабельность капитала, высокая доля капитала в активах, принятие риска, умеренное соотношение расходов к активам, очень малая рыночная доля	Рентабельность капитала, высокая доля капитала в активах, принятие риска, умеренное покрытие резервами неработающих займов, крайне низкая рыночная доля
Рекомендуемый тип стратегии	Стратегия агрессивного роста	Конкурентная стратегия	Консервативная стратегия	
Примечание - Таблица составлена автором				