

Карагандинский Экономический Университет Казпотребсоюза

УДК 338.46 (075.8)

На правах рукописи

ЖУМАБЕКОВА МАДИНА БОЛАТОВНА

**Совершенствование менеджмента банковской деятельности в
современных условиях развития экономики Казахстана
(на примере банков второго уровня)**

6D050700 – Менеджмент

Диссертация на соискание степени
доктора философии (PhD)

Научные консультанты:
д.э.н., профессор
Айнабек К.С.

доктор PhD
Мануэла Трошке

Республика Казахстан
Караганда, 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	7
1.1 Теоретико-методологические подходы к исследованию менеджмента банковской деятельности как науки управления	7
1.2 Особенности современных взглядов на совершенствование управления персоналом в банковской деятельности в условиях кризиса	23
1.3 Теоретические подходы к управлению рисками в банковской деятельности	34
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ КАЗАХСТАНА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ	45
2.1 Анализ результатов развития менеджмента в сфере банковских услуг	45
2.2 Исследование современного состояния менеджмента в банках второго уровня	53
2.3 Оценка управления и методические подходы к комплексному анализу менеджмента на примере банков второго уровня Республики Казахстан	66
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН	83
3.1 Современные подходы к развитию стратегического менеджмента в банковской деятельности	83
3.2 Совершенствование антикризисного управления в банках второго уровня Республики Казахстан	92
3.3 Пути совершенствования менеджмента в банках второго уровня	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	119
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	123
ПРИЛОЖЕНИЯ	133

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

- ДБ – дочерний банк
- ЕС – Европейский союз
- ЕврАзЭС - Евразийское экономическое сообщество
- ООН – Организация Объединенных Наций
- РА – рейтинговое агентство
- ФПГ – финансово-промышленная Банк
- БВУ – банки второго уровня
- SAS – американская компания «Statistical Analysis System»
- KPI - Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators)
- КУСА - компании по управлению стрессовыми активами
- VaR (Value at Risk) — стоимостная мера риска

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования В условиях современного кризиса повышается значение менеджмента предприятий, в том числе и в банковской сфере. Грамотный менеджмент является основой успеха любого предприятия, так как от него зависят процессы выполнения управленческих решений всеми сотрудниками банка.

Актуальность совершенствования менеджмента в банковской сфере обосновывается необходимостью повышения эффективности менеджмента, включая повышение производительности труда менеджеров в этой сфере в целях интенсификации производственно-хозяйственной деятельности в банковской сфере.

Использование современных достижений науки и практики в сфере управления имеет положительную роль для экономики страны.

Рост эффективности менеджмента предприятия предполагает определение и достижение оптимальных критериев, сопоставление с которыми даст возможность повышения эффективности менеджмента на базе внедрения новых способов организации и планирования предприятием.

Степень разработанности проблемы. В настоящее время проблеме менеджмента в управлении субъектами экономики уделяется большое внимание со стороны многих исследователей, посвятивших этой проблеме свои научные труды, включающие теоретические исследования и практический опыт.

При работе над диссертацией автором были изучены работы основателей школ менеджмента Тейлора Ф. (Taylor F.) [1-2], М. Вебера (Veber M.) [3-4], Питера Друкера (Peter Drucker) [5-7], Чандлера А. (Alfred D. Chandler, Jr.) [8], Акоффа И. (Acoff I.) [9], Ансоффа Р. (Ansoff R.) [10] и других ученых. Подход автора к решению проблем совершенствования менеджмента банковской деятельности в современных условиях формировался на основе изучения трудов российских ученых: В.Н. Алферова, С.В. Анохина, А.В. Белякова, О.С. Виханского, И.Н. Герчиковой, А.В. Желтенкова, Ю.И. Коробова, О.И. Лаврушина, Н.П. Масленниковой, А.А. Мельника, С.А. Попова, И.В. Скопиной, В.Д. Тимошенко, Л.А. Трофимова, М.Б. Шифрина и др.

Рассмотрены труды ведущих казахстанских ученых-экономистов, исследовавших современные проблемы управления, в том числе и в банковской сфере академика НАН РК, профессора Баймуратова У.Б. [11], д.э.н., профессоров Сейткасимова Г.С. [12], Искакова У.М. [13], Хамитова Н.Н. [14], Челекбай А.Д. [15] и других авторов.

Несмотря на то, что исследованием проблемы совершенствования менеджмента банковской деятельности занимались и занимаются представители разных экономических концепций и школ менеджмента, эта проблема требует дальнейшего рассмотрения ввиду своего актуального характера в современных условиях развития экономики Республики Казахстан.

Цель исследования заключается в обосновании теоретических основ развития менеджмента и разработка научно-обоснованных рекомендаций по его совершенствованию в банковской сфере.

Задачи исследования:

- исследовать развитие менеджмента в рамках современных понятий и методологических подходов, более полно раскрыть его содержание и экономическую природу;
- выявить и обосновать специфические особенности менеджмента, обуславливающие основные характеристики банков второго уровня;
- предложить методические подходы к оценке эффективности менеджмента в банковской системе;
- разработать модель развития менеджмента и механизм ее применения, позволяющие наиболее полно реализовать экономические интересы банков второго уровня.

Предмет исследования: экономические и организационные отношения, складывающиеся в процессе управления банковской деятельностью.

Объект исследования. Система менеджмента банков второго уровня Казахстана.

Теоретико-методологическую базу диссертационного исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в сфере менеджмента в банковской системе. В качестве основных методов исследования использованы эмпирические, статистические методы, системно-структурный и факторный анализы, экономико-математическое моделирование.

Информационной базой исследования послужили статистические данные Национального банка РК, данные опубликованные в отечественной и зарубежной литературе, финансовая отчетность казахстанских БВУ. В качестве методической основы использованы законодательные акты и нормативные документы Правительства РК, Министерства финансов РК, Национального банка РК, официальные документы по развитию системы управления рисками в БВУ РК.

Научная новизна:

- углублены и развиты методологические основы менеджмента в Республике Казахстан и выявлены специфические особенности для банковской системы;
- на основе комплексного анализа деятельности банков второго уровня разработаны методические подходы к критериальной оценке эффективности менеджмента;
- предложены экономико-математические модели определения эффективности менеджмента банков второго уровня;
- разработаны научно-обоснованные рекомендации по совершенствованию и развитию менеджмента в банковской сфере.

Основные защищаемые положения:

- авторский подход к определению категории «менеджмент» как сложной организационно-экономической системы, состоящей из взаимосвязанных

элементов, обеспечивающих процессы эффективности функционирования организации;

- поэтапный подход к становлению и развитию менеджмента в банковской сфере, выявление особенности функционирования, взаимосвязь с рыночными реформами, проводимыми в Казахстане и зависимость от внешней среды;

- методические подходы к определению критериальной оценки менеджмента, направленного на обеспечение эффективности функционирования банковской системы;

- приоритеты развития банковского менеджмента с позиции его функциональной зависимости в рамках экономической политики Казахстана.

Апробация основных положений диссертационной работы. Результаты исследования докладывались и обсуждались на Международных научно-практических конференциях «Научная индустрия европейского континента» (Прага, Чехия, 2013), «Проблемы и перспективы индустриально-инновационного развития в ЕАЭС» (Караганда, 2014), «Дни науки» (Днепропетровск, Украина, 2014), «Актуальные проблемы современных наук» (Przemyśl, Польша, 2015).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 9 научных статей, в том числе две статьи в издании, состоящем в базе данных компании Scopus, 3 статьи в журналах, рекомендованных ККСОН МОН РК, 3 статьи в сборниках Международных научно-практических конференциях, 1 статья в научном журнале.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Теоретико-методологические подходы к исследованию менеджмента банковской деятельности как науки управления

Изучение теоретических основ менеджмента в банковской деятельности необходимо начать с рассмотрения классических школ менеджмента, которые получили развитие, начиная с 1950-х гг. XIX века.

Современные теории менеджмента, как правило, направляют и помогают интерпретировать быстро меняющийся характер современных организационных условий.

Первой теорией менеджмента является наиболее известная теория, называемая школа научного менеджмента Фредерика Тейлора.

С Фредерика Тейлора началась эра современного управления, заслугой Тейлора является систематизация, распределение задач, таймерный подход, необходимость обучения и прохождения тренингов рабочими и другим персоналом. Позднее его теории были развиты в трудах М. Вебера и А. Файоля.

Следует признать, что с экономической точки зрения, тейлоризмом был достигнут необыкновенный успех. С помощью применения его методов были достигнуты значительные улучшения в производительности труда.

Несмотря на заслуги Ф. Тейлора, многие исторические и современные критики отмечали, что теории Ф. Тейлора направлены в сторону "дегуманизации" рабочих. Начиная с конца девятнадцатого - начала двадцатого веков, его труды были порицаемы как нерациональные и направленные против здоровья людей.

Ф. Тейлор предложил четыре основополагающих принципа управления, сущность которых сводилась к необходимости разработки «науки о труде», чтобы заменить старые правила новыми эмпирически выведенными [1, с.36]:

1) Оплата и другие вознаграждения должны быть связаны с достижением «оптимальных» целей уровня выполнения работ и выпускаемой продукции; неспособность достичь этих целей в контрасте приводит к потере прибыли.

2) Во-вторых, работники должны быть отобраны «научно» и подготовлены "с научной точки зрения": чтобы каждый являлся "первым классом" для определенной специфической задачи.

3) «Наука о труде» должна свести воедино с научной точки зрения отбор и подготовку рабочих и персонала, чтобы достичь наилучших результатов.

4) И, наконец, работа и ответственность должны быть разделены поровну между работниками и руководством, взаимодействующими друг с другом в тесной взаимозависимости.

Ф. Тейлор считается основателем первой школы научного менеджмента.

Далее его труды были развиты в трудах М. Вебера и А. Файоля, каждый из которых внес определенный вклад в развитие менеджмента как науки.

Определенную роль в развитии научного подхода М. Вебера имеет выделение принципов разделения управленческого труда и его

функциональной специализации. Оригинальность подхода А. Файоля для своего времени заключалась во введении принципов рациональной организации труда. В таблице 1.1 нами выделены основные характеристики, сущность и направления менеджмента основателей школ менеджмента Ф. Тейлора, М. Вебера, и А. Файоля.

Таблица 1.1 – Основные школы и концепции основателей менеджмента как науки

Годы	Научные школы	Основатели	Основные элементы и сущность концепции
1850-1900	Школа научного менеджмента	Ф.У. Тейлор	-выделение управленческого персонала; -разработана научная система знаний о законах рациональной организации труда; -выражены пять управленческих проблем научного менеджмента.
1900-1930	Школа бюрократического менеджмента	М. Вебер	Формирование организационных структур управления, которые имеют вид иерархических, углубляют централизацию управления и способствуют разделению управленческого труда и его функциональной специализации
	Школа классического менеджмента	А. Файоль	Сформулированы 14 принципов менеджмента; разработана рациональная система управления организацией, состоящая из последовательных функций.
Примечание - Составлено на основе источников [1, с. 42-59; 2, с. 13-28; 3, 4, 16]			

Начиная со второй половины XIX века научные основы менеджмента получили дальнейшее развитие в трудах как последователей, так и приверженцев других теорий, каждый из которых внес определенный вклад в развитие науки управления.

Из наиболее распространенных теорий менеджмента нами выделены следующие:

1. *Научная школа менеджмента*, включающая труды Фредерика Тейлора, исследования Лилиан Гилбрет и других ученых.

2. *Классическая школа теории организации*, включающая работы А. Файоля, отражающие его взгляды на теорию администрирования, а также среди прочих идеализированную бюрократию Макса Вебера.

3. *Школа бихевиоризма, или поведенческая школа*, включающая труды Элтона Мэйо и его последователей.

4. *Новые разработки в теории управления*, включающие такие работы как *теория системного подхода, ситуационные теории, контингентные теории или теории случайности, теории хаоса, и подход к командообразованию (team building approach)*.

Преемником постулатов Ф. Тейлора является учение о движениях Л. Гилбрет.

Л. Гилбрет [17] была особенно заинтересована в том, как можно уменьшить ненужные движения в процессе производственной деятельности. Затем она предложила, чтобы каждый работник должен быть вовлечен в определенную работу, готовился к следующему более высокому уровню, и обучению своих преемников. Конечный результат этого исследования привел к значимости категории эффективности в организациях, кроме того новизной вклада Л. Гилбрет для того времени явился учет психологических аспектов управления на предприятиях.

Классическая школа - теория организации. В этой категории теории управления наиболее значимыми являются труды Макса Вебера, а также бюрократическая теория и теория администрации (администрирования) Анри Файоля.

М. Вебер [3, с.59; 4] предположил, что западная цивилизация переходит от ценностно ориентированного мышления к аффективному мышлению, производному от эмоций, а также от традиционного мышления, связанного с прошлым опытом, к технократическому мышлению.

Он считал, что цивилизация меняется для поиска технически оптимальных результатов за счет эмоционального или гуманистического содержания.

М. Вебер разработал набор принципов для «идеальной» бюрократии следующим образом:

Фиксированные и официальные юрисдикционные области, прочно упорядоченную иерархию супер и субподчиненности, управление на основе письменных записей, тщательное и экспертное обучение, служебная деятельность принимает приоритет над другими видами деятельности и руководство данной организации следует стабильным познаваемым правилам.

Бюрократия была задумана как большая машина для достижения своих целей наиболее эффективным образом.

Тем не менее, М. Вебер считал, что необходимо держать определенные границы бюрократии, замечая, что чем более полно она реализована, тем более бюрократия "обезличивает" организацию - то есть, тем более полно ей удастся добиться исключения любви, ненависти, сугубо личного в каждом, в

особенности иррационального и непредсказуемого, к приоритету важности ощущения от исполнения официальных задач.

Таким образом, М. Вебер предсказал совершенно безличностную организацию труда с минимальным количеством человеческих взаимодействий между его членами.

Административная теория А. Файоля [16] в основном сосредоточена на персональных обязанностях менеджеров на гораздо более детальном уровне. Другими словами, его работа больше направлена на менеджмент как область управления. Согласно этой теории управление имеет пять принципиальных ролей (функций): прогнозировать и планировать, организовывать, управлять, координировать и контролировать, что сохраняет свою актуальность в современной практике управления [18].

Прогнозирование и планирование было направлено на предвидение будущего и действия соответствующим образом.

Организация включала в себя контроль за использованием ресурсов учреждения, как материальных, так и человеческих.

Командование регулирует действия и процессы, происходящие в учреждении.

Координация предполагает расстановку и гармонизацию усилий группы.

И, наконец, контроль означает проверку соответствия выше проведенных мероприятий с соответствующими правилами и процедурами.

А. Файоль разработал четырнадцать принципов управления для того, чтобы исполнять пять основных функций руководства.

Этими принципами являются следующими:

- специализация / разделение труда;
- сочетание власти и ответственности;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство направлений (действий);
- подчиненность индивидуального интереса к общим интересам,
- вознаграждение персонала;
- централизация;
- организационный порядок управления;
- определенный порядок рабочих мест;
- справедливость;
- стабильность владения;
- инициатива;
- корпоративность.

А. Файоль был уверен, что личностные усилия и командная динамика являются частью «идеальной» организации.

Пять принципиальных роли управления А. Файоля (планирование, организация, командование, координирование и контроль) по-прежнему активно практикуются сегодня.

Концепция предоставления соответствующий власти полномочного органа с ответственностью также широко комментировалась и отработана на практике.

К сожалению, его принципы «единоначалия» и «единства направления» последовательно нарушаются в менеджменте многих современных компаний.

Поведенческая школа (бихевиоризм). Ключевой фигурой данной школы является Элтон Мэйо [19]. Происхождением бихевиоризма является развитие человеческих отношений, что является результатом опытом Hawthorne Works, проводимом на Western Electric Company (Соединенные Штаты Америки), который имел место в начале 1920-х (1927-1932гг.).

Элтон Мэйо и его соратники по эксперименту опровергли убеждения и его научную школу управления предприятием о единственном наилучшем способе достижения высокой производительности труда. Э. Мэйо проводил эксперименты с группой работающих женщин и исследовал влияние на их производительность, изменяя факторы неэкономических условий труда – перерывов для отдыха и питания, выходных дней, обстановки в коллективе и рабочей среде, освещенности в цехах и других условий.

Эти эксперименты показали пять вещей. Во-первых, удовлетворение от работы и, следовательно, производительность в большей степени зависит в основном от не экономических условий работы и отношений, а от положительных откликов и поощрений управления и ситуации в рабочей среде.

Во-вторых, он отверг тейлоризм и его акцент, что личный материальный интерес каждого работника (сотрудника) и заявленное денежное вознаграждение является единственным наиважнейшим стимулом.

В-третьих, крупномасштабные эксперименты с участием более 20000 работников и сотрудников показали весьма положительные отзывы, например, улучшение рабочей среды (например, улучшенное освещение, комфортные условия в комнатах отдыха), выражения благодарности и поощрений, в отличие от принуждения со стороны руководителей и контролеров.

В-четвертых, влияние рабочей группы очень высокое, что показывает важность неформальных групп в пределах рабочего места.

И, наконец, он осудил гипотезу, что общество – это группа неорганизованных лиц, действующих таким образом, чтобы свое самосохранение или собственный интерес.

Эти результаты показали, что групповая динамика и социальный состав организация была чрезвычайно важной силой за или против более высокой производительности. Этот результат вызвал призыв к более активному участию для работников, повышение доверия и открытости в рабочей среде, и больше внимание к командам и группам на рабочем месте.

И, наконец, в то время как влияние Ф. Тейлора на процессы управления сводилось к созданию промышленного проектирования, контролю качества и организации департаментов по подбору персонала, наибольшее влияние в менеджменте как управлении персоналом организации показало развитие движения человеческих отношений Э. Мэйо. В результате, Э. Мэйо в середине 1920-х годов в своих работах вывел такие новые для менеджмента того времени

категории как понятия "групповой динамики", "работы в команде" и организации как «социальной системы».

В приложении А нами показан основной вклад наиболее значительных представителей школ управления с 1850 гг. по настоящее время.

В таблице 1.2 нами выделены основные направления исследуемых школ и теорий управления с точки зрения организации, ее элементов и выживаемости в условиях рынка, которые подразделены на две группы старой и новой концепции, из которых нами выбраны представители классической школы (Ф. Тейлор, М. Вебер, Л. Гилбрет, А. Файоль, Э. Мейо) и представители неоклассицизма в менеджменте (И. Ансофф, П. Друкер, А. Чандлер, Р. Акофф, Я. Олум, П. Роуз).

Таблица 1.2 – Сравнительные характеристики классической и неоклассической школ управления

Школы управления	Классическая школа	Неоклассицизм
Основные представители	Ф. Тейлор, М. Вебер, Л. Гилбрет, А. Файоль, Э. Мейо	И. Ансофф, П. Друкер, А. Чандлер, Р. Акофф, Я. Олум, П. Роуз
Организация как система	Организация - это закрытая система. Задачи, цели и условия деятельности которой достаточно стабильны и мало зависят от изменения внешней среды.	Организация – это объединение факторов внешней и внутренней среды с учетом сценариев прогнозирования будущего развития.
Фактор конкурентоспособности	Увеличение масштаба производства продукции и оказания услуг - главный фактор конкурентоспособности.	Направленность на качество услуг и продукции, на удовлетворение требования потребителя - главный фактор конкурентоспособности.
Место оперативного и стратегического управления	Целесообразная организация производства, высокоэффективное использование всех видов доходов. Увеличение производительности труда - главная задача менеджмента. Акцент на текущее планирование и баланс ресурсов.	Ситуационный подход к проблеме, признание важности гибкости и адаптивности управления к условиям объекта управления. Акцент на стратегическое управление.

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Персонал как трудовой ресурс	Персонал, как трудовой ресурс - составная часть производственного процесса. Акцент на научную организацию труда и его нормирование. Главный источник прибавочной стоимости - производственный персонал и его производительность труда.	Персонал - человеческий ресурс, интеллектуальный капитал организации. Акцент на человеческие отношения. Главный источник прибавочной стоимости - управленческий персонал, обладающий знаниями и условиями для реализации своего потенциала.
Управление как система	Система управления должна быть построена на контроле всех видов деятельности, разделении всех видов работ, на четких регламентах и правилах использования трудовых операций.	Система управления должна ориентироваться на внутрифирменную философию, организационную культуру и инновации, на мотивацию работников и стиль руководства.
Примечание - Составлено на основе источников [1, с.48; 2, с. 35; 3, с. 74; 4-10, 16-21]		

Несмотря на длительный исторический период с момента развития менеджмента как науки по настоящее время, можно прийти к мнению о рациональном характере многих гипотез и концепций авторов, исследовавших менеджмент как науку в рассмотренном историческом промежутке времени.

Исследовав основные классические школы и концепции менеджмента начиная с XIX вв. мы пришли к выводу, что ни научная школа менеджмента Ф. Тейлора, ни бихевиоризм Э. Мэйо, не являются единственно верным решением всей системы управления производственной системой и системой человеческих отношений в коллективе.

По нашему мнению, оптимальное достижение совокупности мер стратегического характера, сочетаемых с адекватно высокой оплатой труда сотрудников, сочетаемой с высокотехнологичными и комфортными условиями труда, и эффективно работающей системой моральных вознаграждений.

Опыт управления персоналом западных корпораций показывает, что наиболее продвинутые компании одновременно с высокой оплатой труда стремятся создать максимальный комфорт для сотрудников фирмы, включая организацию досуга служащих во время перерывов, бесплатные точки питания, рестораны и кафетерии, места отдыха, занятия спортом, социальный пакет, включающий качественное медицинское обслуживание. Служащие таких компаний даже не желают покидать здание офиса и находятся там, работая, почти круглосуточно. Отдача от таких затрат и усилий компании возрастает

многократно, так как сотрудники заинтересованы в сохранении своего рабочего места и эффективность от их труда значительно растет.

В результате рассмотрения классических школ и концепций менеджмента следует подойти к исследованию проблем менеджмента в банковской деятельности. Рассматривая теоретические основы менеджмента в банковской деятельности необходимо отметить, что банк - это коммерческое предприятие, предоставляющее банковские услуги и осуществляя финансово-хозяйственные операции на основе прибыльности и риска с учетом рисков и безопасности.

Исходя из исследования классических теорий менеджмента и основных положений теории организации следует рассмотреть особенности современных взглядов на совершенствование менеджмента в теории управления в банковской деятельности как организации сферы обслуживания.

Современные реалии показали, что наибольший эффект в управлении персоналом и повышении производительности труда, в том числе и в банковском деле, достигается при комплексном сочетании отмеченных направлений совершенствования менеджмента, разработке эффективных стратегий менеджмента антикризисного характера с использованием достижений новейшей техники и технологий ведения банковского бизнеса.

Задачи банков второго уровня также соответствуют задачам любого коммерческого предприятия - банки осуществляют финансово-хозяйственную деятельность, в которую входят все основные элементы управления организации, представленную на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Менеджмент банка как организации

Примечание - Составлено автором по [9, с.78-80; 10, с.31; 12, с.46; 13, с.123-130;14, с.14-16; 15, с. 17]

Из рисунка видно, что управление банка с точки зрения организации, связано с осуществлением на основе полученной прибыли экономических интересов собственников банка, не ущемляя в то же время социальные и экономические проблемы членов его коллектива, т.е. банки могут осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, которые не противоречат законам и соответствуют Уставу.

Управление банком второго уровня включает в себя управление материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, как показано на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Схема управления банком второго уровня
Примечание - Составлено по источникам [12, с.121; 14, с.139; 21]

С нашей точки зрения, менеджмент в банках второго уровня – это сложный многоуровневый комплексный подход к управлению, включающий в себя все элементы и ресурсные составляющие жизнедеятельности банка второго уровня, основанный на таких жизненно важных для БВУ вопросах, как определение цели, миссии и задач банка, управление финансами, организацией и персоналом, процессы выработки и принятий решений и контроль за их соблюдением.

На рисунке 1.3 показана структурная схема управления банком второго уровня, включающая в себя все основные вышеперечисленные структурные составляющие менеджмента банка второго уровня.

Положительные стороны таких исследований заключаются в том, что они позволяют учесть все варианты компиляций угроз и банковских рисков, возникающих в связи с глобализацией экономических процессов, развитием мирового финансово-экономического кризиса, в странах ЕАЭС в том числе.

О необходимости развития стратегий банков и их значения в период финансово-экономических кризисов отмечали многие ученые Казахстана и других стран ближнего и дальнего зарубежья, в том числе Баймуратов У.Б., Сейткасимов Г., Искаков У.М., Хамитов Н., Челекбай А.Д., Мауленов А., Куатов К. [25], Погореленко Н.П., Гадецкая С.В., Пилипчук Д.С. [26] и другие.

Из исследований казахстанских авторов в сфере банковского менеджмента можно выделить следующие высказывания.

По мнению Хамитова Н.Н. менеджмент банковской сферы как система управления банком может быть подразделен на две составляющие: финансовый менеджмент и управление персоналом банка.

Основными элементами финансового менеджмента он считает управление капиталом, включая активы, доходность, управление кредитным портфелем и управление рисками.

Управление персоналом - это стандартный набор функций менеджмента, в который входят мотивация, делегирование полномочий и другие.

С точки зрения Сейткасимова Г.С. содержание, место и роль управления финансовыми активами определяется повышенным влиянием числа потребителей услуг банка и возможностью отсрочки неплатежеспособности банка по его обязательствам при помощи увеличения числа займов.

Кожабатчина Г.М. считает, что основной целью менеджмента банковского бизнеса является управление финансовыми результатами банковской деятельности.

Приведенные характеристики банковского менеджмента, *по нашему мнению*, характеризуются односторонним подходом, в котором основным объектом управления являются финансы и на втором месте выделен персонал.



Рисунок 1.3 – Структурная схема менеджмента в банках второго уровня

Примечание - Составлено по источникам [12, с.154; 13, с.123; 14, с.49; 15, с.33; 21, с.118; 22-24]

Из рассмотренных подходов выделим наиболее значимые для банковской деятельности определения.

Авторы первой группы [13, с.125; 14, с.48; 25-28], рассматривающие менеджмент как управление в социально-экономической системе, в производственно-хозяйственной сфере, т.е. в коммерческой организации, с целью извлечения и приумножения прибыли. В целом менеджмент как управление большей частью делают упор на коммерческие цели предприятия, что присуще и банковской деятельности в целом [13, с.126; 27].

С нашей точки зрения, ценность этого высказывания и применимость его для управления банковской сферой, заключается в акценте на управлении прибыльностью организацией, что, несомненно, представляет интерес при изучении и определении менеджмента в банковской деятельности.

Представители второй группы ученых [12, с.211; 15, с.40; 29-35] рассматривают менеджмент как процесс организации управления или совокупности процессов или элементов управления с учетом влияния современных подходов.

По нашему мнению, исходя из рассмотрения менеджмента с позиции процесса наиболее верным представляются точки зрения следующих двух коллективов авторов.

По мнению автора [34, с.91] менеджмент – это способ объединения его функций для организации и реализации миссии компании.

Роббинс С. и Коултер М. [35, с.112] считают менеджмент процессом координирования и объединения деятельности персонала для повышения его эффективности и результативности.

Третья группа ученых [36-38] исследует менеджмент как совокупность, способов, методов, приемов и средств достижения целей управления. Из представителей этой группы можно выделить определение, согласно которому менеджментом называется комплексный подход по использованию методов, принципов, критериев, способов и видов менеджмента, внедряемых для увеличения рентабельности и доходов.

Из приведенного определения, можно сделать вывод, что определения этой группы авторов большей частью перекликаются с определениями ученых первой группы, делающих акцент на коммерческих целях предприятия, что также важно и в банковской деятельности.

Из четвертой группы [39-41] имеющихся определений менеджмента как вида деятельности нами отмечено как наиболее полное и значимое определение Герчиковой И.Н., по мнению которой менеджмент является специфическим видом профессиональной деятельности, целью которой является эффективное применение человеческого и материального капитала на базе использования путей и методологии науки управления.

Мы считаем, что особенностью данного определения является выделения фактора эффективного применения человеческого и материального капитала, однако, рассматривая виды ресурсов для банковской деятельности,

следует учитывать, что финансовые ресурсы являются основным ресурсом, которым оперируют банки в своей деятельности.

Рассматривая банки как сложную систему финансовой деятельности, включающую в себя широкий спектр операций и элементов, несмотря на важность выделения финансовых ресурсов на первое место в деятельности банков, в то же время необходимо учитывать сложность выживания банков в современный период мирового финансового кризиса и кризиса внутри страны в условиях перманентной волатильности рыночной конъюнктуры и снижения интереса населения к ипотечному кредитованию, вызванного дефицитом свободной денежной массы в стране, в том числе у населения.

С нашей точки зрения в рамках общей теории менеджмента управление банком в условиях современного кризиса должно включать в себя следующие обязательные элементы – стратегический и операционный менеджмент, антикризисное управление, в которое входит и управление рисками банка и управление персоналом банка.

Финансы как основной ресурс банка, входящий в состав оборотных средств банка, в отдельный объект управления нами не выделяются, так как рассматриваются как обязательный элемент управления и в стратегическом и в операционном менеджменте, а также в составе управления рисками банка.

Управление рисками на микроуровне включает в себя постоянный анализ и составление детальных пошаговых инструкций для персонала по всем видам рисков в банковской деятельности, в первую очередь финансовые, включая кредитные, процентные и валютные и другие виды рисков.

Управление персоналом – это один из наиболее важных компонентов в управленческой деятельности, заключающийся в повышении эффективности качества деятельности всех уровней персонала, включая топ-менеджмент и персонал департаментов планирования, а также персонал операционного зала, технический и обслуживающий персонал и другие.

С точки зрения авторов [40-42], задачи менеджмента могут быть показаны с точки зрения трех уровней управления – стратегического, тактического и оперативного, отображенных на рисунке 1.4.

Методология менеджмента в банковской сфере основана на следующих ключевых составляющих: стратегическое планирование и управление, корпоративное оперативное управление, управление рисками и управление персоналом. По нашему мнению, в современный период мирового экономического кризиса в число основных составляющих следует включить антикризисное управление как важнейшую составляющую управления экономической безопасностью банка. Рассматривая менеджмент банка как управляемой подсистемы национальной экономики следует учитывать современные подходы к концепциям управления, которые нами сгруппированы на базе технократического и экономического подходов в управлении в современную модель совершенствования и развития управления банками второго уровня (рисунок 1.5).



Рисунок 1.4 – Задачи менеджмента и уровни управления

Примечание - Составлено по источникам [43-47]



Рисунок 1.5 – Модель совершенствования и развития менеджмента банка второго уровня

Примечание: Составлено по источникам [48-52]

Таким образом, нами сделаны следующие выводы: из совокупности взглядов представителей разных школ и ученых, выведены следующие теоретические положения, дополнения и авторское определение совершенствования менеджмента в банковской деятельности.

По нашему мнению, менеджмент в банковской деятельности – это управленческая деятельность, направленная на достижение целей и задач банковского бизнеса, основанных на повышении доходности банка, содержащих в себе совокупность методов планирования, организации, координации, мотивации и контроля при эффективном использовании всех ресурсов, включая персонал, собственные и заемные финансовые средства банка.

С нашей точки зрения с учетом существующих подходов к основным задачам менеджмента в банковской деятельности следует отнести:

- компетентность менеджеров высшего и среднего звена;
- качество стратегического планирования в БВУ;
- управление всеми видами кредитных и инвестиционных рисков;
- повышение эффективности и качества обслуживания менеджерами на операционном уровне;
- использование инноваций управления и ведения банковского бизнеса;
- постоянное совершенствование и развитие новых технологий менеджмента банковской деятельности.

Компетентность менеджеров заключается в повышении компетентности топ-менеджмента и другого управленческого персонала по вопросам стратегического и оперативного планирования, комплексного анализа конъюнктуры рынка на перспективный и текущий период, разработке и постоянном обновлении стратегии банка, его политики, в управлении персоналом и банком в целом.

Качество планирования заключается в своевременном и качественном управлении при составлении грамотных и эффективных планов и программ банка по вопросам стратегического и оперативного планирования.

Приложив известную классификацию инновационной деятельности, базирующуюся на рекомендациях «Руководство Осло», принятом странами Северной Европы [53] к управлению в БВУ, нами выведены следующие подвиды использования инноваций и новых технологий банковского бизнеса, заключающихся в постоянном обновлении и совершенствовании предоставляемых услуг банка:

1. Продуктовые инновации.

Продуктовые инновации – это новые методы и виды предоставляемых услуг в банковской деятельности – мобильный банкинг, бесконтактные платежи, включающие Интернет-банкинг, электронные переводы денежных средств, новые виды платежных карточек, дополнительные возможности кредитования.

2. Процессные инновации, к которым относятся внедрение новых методов ведения документооборота, бухгалтерского учета, текущего анализа и

контроля, стратегического планирования и других нововведений, осуществляемых в процессе осуществления банковской деятельности.

3. Технологические инновации, включающие в себя инновации в техническом оснащении и внедрению новых технологий или их элементов, применяемых как в ходе предоставления и обслуживания банковских услуг, так и во время обработки данных, ведения учета и отчетности и других видах банковских операций.

С учетом специфики управления банковской деятельностью, приведенных высказываний и на основании собственного анализа в качестве наиболее значимых критериев совершенствования менеджмента банковской сферы в условиях финансово-экономического кризиса нами предлагаются следующие принципы эффективного управления БВУ:

- корпоративное управление как совокупность приемов менеджмента в оперативной банковской деятельности, включая координацию, организацию, планирование, учет и контроллинг всех операций;

- эффективная стратегия банка;

- учет рисков банковской деятельности;

- повышение эффективности управления персоналом, основанной на грамотной мотивации и контроле деятельности работников.

В результате рассмотрения теоретико-методологических подходов и определений менеджмента отечественных и зарубежных ученых, а также на основании проведенного исследования нами выведено следующее авторское определение.

Совершенствование менеджмента в банковской деятельности - реализация системы менеджмента в банках второго уровня, включающих стратегический и корпоративный менеджмент, финансовый менеджмент, управление персоналом, управление экономической безопасностью банка, в том числе антикризисное управление и управление рисками, на базе развития существующих и применении новых методов управления и технологий банковской деятельности, мониторинга и контроля банковской деятельности, ведущих к повышению устойчивости банка в современных условиях экономики Казахстана.

1.2 Особенности современных взглядов на совершенствование управления персоналом в банковской деятельности в условиях кризиса

Особое внимание нами уделено одному из основных приоритетов антикризисной стратегии банков в современных условиях, к которой нами отнесены проблемы управления персоналом в БВУ.

Во всех теориях менеджмента как системы управления представители классических и неоклассических школ выделяли трудовые ресурсы как основной элемент концепций управления, среди которых важное место занимают концепции мотивации, среди которых особое место занимают теории ожидания В. Врума [54] и концепция М. Портера-Лоулера [55], содержащая в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости. Также

определенный интерес вызывает теория позитивного подкрепления известного психолога-бихевиориста Б. Скиннера (1950-70гг. прошлого столетия) [56].

Как видно из рисунка 1.6 каждая из этих теорий внесла свой определенный вклад в развитие современных концепций менеджмента человеческих ресурсов, основной идеей которого является достижение эффективной системы управления на базе эффективного использования всех элементов и трудовых ресурсов организации.

Изучив классические теории менеджмента можно выделить особенности теории менеджмента с точки зрения теорий организации труда в управлении персоналом (рисунок 1.7).

Важное место в деятельности рассмотренных банков второго уровня занимает *анализ повышения эффективности управления персоналом в условиях кризиса*, которые включают в себя элементы стратегического и оперативного менеджмента, которые тесно переплетены и имеют непосредственную связь с проблемами управления персоналом. На рисунке 1.7 нами показаны основные направления и элементы системы управления персоналом в банках второго уровня, показывающие основные составляющие анализа управления персоналом и повышения эффективности его использования с учетом профессионального и социального развития.

Управление персоналом за последние годы становится более значимым при рассмотрении стратегии бизнеса в банковской сфере.

Переход от административной к рыночной управляемой системе организации привел к более высокому приоритету подсистемы управления человеческими ресурсами.

Изменения на товарном рынке, и все большее признание неадекватности существующих подходов к управлению труда привело к охватывающей более активную роль развивающей стратегии в управлении человеческими ресурсами.

Современные исследования *стратегии управления БВУ* направлены на необходимость банков приспособляться к изменениям в финансовом секторе, в котором наблюдаются дерегулирование, усиление конкуренции, технологических инноваций и все более взыскательные государственные механизмы регулирования и надзора [68], в которых анализируются изменения бизнеса и стратегий трудовых отношений и связей между ними.

Попытки банков второго уровня найти себе нишу на новых рынках или принять сфокусированные стратегии большего разнообразия предоставляемых услуг среди розничных банков рассматриваются в исследованиях М. Портера [55, с. 34], и в первую очередь касаются вопросов человеческих ресурсов, то есть начиная с конца прошлого века, персонал рассматривается больше как ресурс, чем как стоимость.

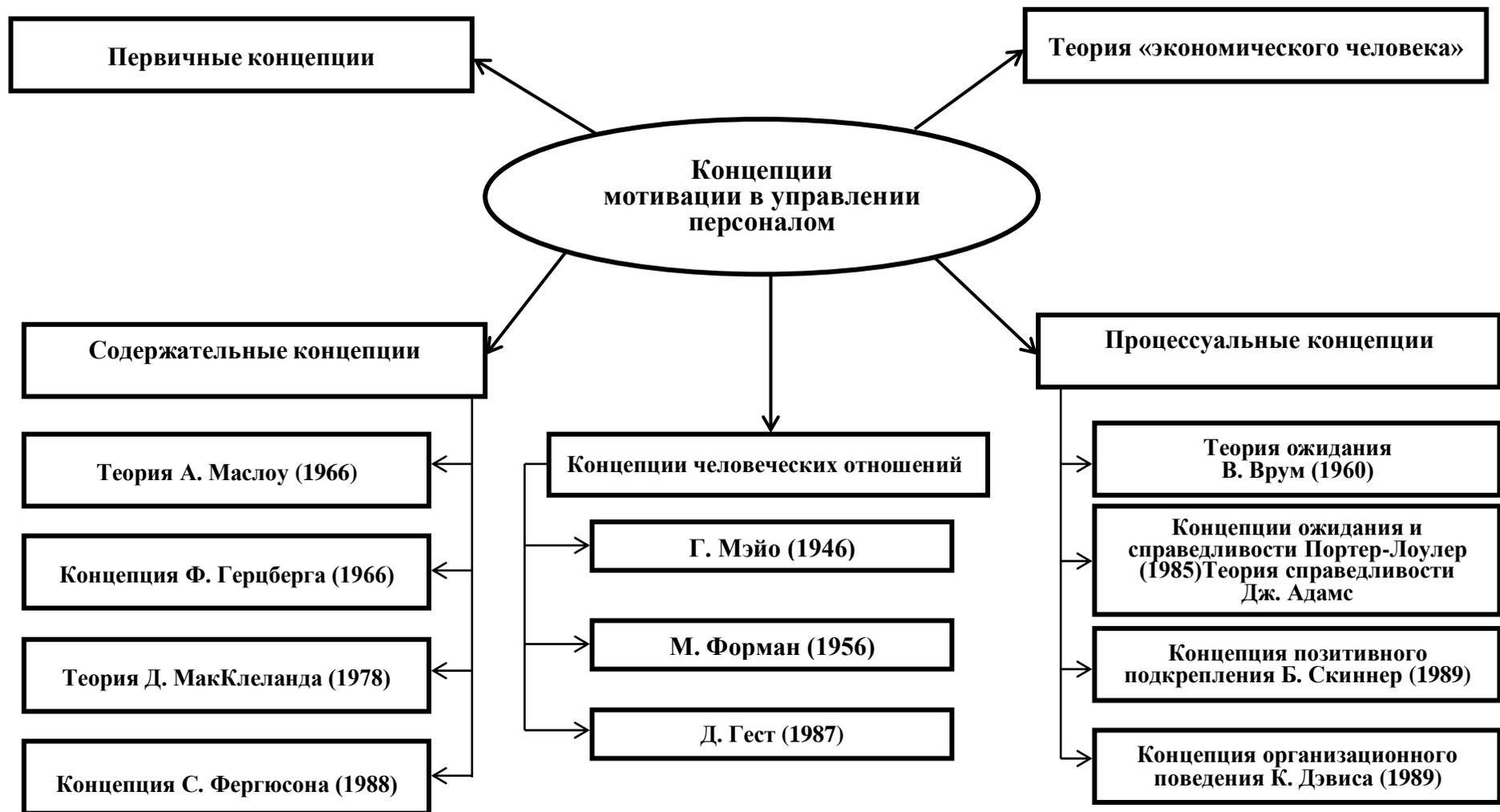


Рисунок 1.6 – Эволюция концепций мотивации в теории менеджмента персонала

Примечание - Составлено по источникам [57-63]



Рисунок 1.7 – Система управления персоналом в БВУ

Примечание: Составлено автором по [64-67]

Изменения в характере банковской сферы [69] явно сказались на отношениях к сотрудникам, которые определяются в широком смысле и включают в себя производственные отношения, структурные связи, переобучение, политику оплаты труда и во многом зависит от того, как банки второго уровня будут продвигать внутреннюю организационную культуру в отношениях с персоналом.

Исторически дело обстояло так, что отношения к работникам рассматриваются как стратегии второго порядка, которые несут чисто вспомогательную роль, и не полностью интегрированы в общую бизнес-стратегию [70-72].

Следовательно, рассмотрение отношений к работникам на корпоративном уровне привело к тому, что на новом уровне труд рассматривается как проблема [73], к этому был привязан тот факт, что если “труд” не будет

рассматриваться как проблема, то он никогда не достигнет высокого приоритета.

В системе розничных банковских услуг банков второго уровня не прослеживается четкая стратегическая связь между качеством обслуживания и подсистемой управления персоналом.

Банки второго уровня уже не рассматриваются просто как поставщики средств передачи услуг к продаже более широкого спектра финансовых продуктов и услуг от функциональных обязанностей “кассиров” переходят к исполнению позиции “продавцами” организации, и должны стать более органичными и менее механистичными [74], что требует намного большей приверженности и сотрудничества, а не просто соблюдения определенных операций сотрудниками.

В последнее время повышенное внимание уделяется управлению человеческими ресурсами, например Д. Торрингтон и Тан Чи Хуат [75], отмечают, что управлению труда уделяется все больше внимания, шире обсуждаются стратегические, а также тактические задачи [76].

В мировой практике банковской деятельности за последнее время наблюдается постепенный рост численности специалистов из числа персонала банков, вводимых в состав правления банков второго уровня [54, с.61].

П. Миллер [77] и М. Портер [55, с.46] определяют стратегическое управление человеческими ресурсами как решения и действия, которые касаются управления персоналом на всех уровнях в бизнесе, и которые имеют отношение к реализации стратегии, направленной на создание и удержание конкурентного преимущества [77, с.351].

За последнее время в отличие от традиционного новый стиль управленцев человеческими ресурсами содержит в себе попытки связать каждый этап процесса управления персоналом, в том числе найма, адаптации, обучения, аттестации, мотивации [78].

Управление человеческими ресурсами рассматривается как часть перехода от сосредоточения только на профсоюзах и на ведении коллективных переговоров, с акцентом на сотрудников как личностей. За всем этим стоит убеждение, что управление человеческими ресурсами - это действительно создание нового равноправного партнерства между работодателем и занятым [79]. Поэтому показательно, что управление человеческих ресурсов, в США, первоначально было связано с непрофсоюзной ответственностью.

Для того, чтобы сформировать критерии оценки динамики, показанные в таблице 1.3, следует учитывать, что оценки управления человеческими ресурсами - это не просто выполнение спектра деятельности, осуществляемой HR-менеджментом, это одновременно и новые процессы, и новые результаты [81]. Многие инициативы могут быть не более чем временными; другие могут быть случайными, и не несут стратегический характер; во многих случаях этот разрыв между установленными критериями оценки и реальностью может быть достаточно широким, связанным с дефицитом квалифицированных сотрудников на рынках труда.

Разработка политики банков второго уровня США в сфере управления персоналом, иллюстрирует переход от более узкой функции по отношению к более широкой, более активному управлению человеческими ресурсами. Конечно, в первые годы своего существования в банках второго уровня, труду стало уделяться больше внимания как экономическому ресурсу, который должен быть разработан.

С его быстрого роста в 1970-х годах, больший упор был сделан на аутстаффинг персонала, включающий привлечение сотрудников из других банков.

К середине 1980-х годов становилось все более ясно, что необходимо пересмотреть всю свою политику в отношении управления персоналом. Нет большого смысла в создании корпоративных планов с крупными стратегическими изменениями, если сотрудники не привержены к их достижению.

Чувствовалось, что всю банковскую культуру необходимо менять на более производительную ориентированную культуру, которая согласуется с популярной тенденцией управления “в поисках совершенства” [80].

С увеличением конкуренции в банковской сфере и снижением прибыли, существует очевидная необходимость принятия новой стратегии, особенно для небольших банков с ограниченными ресурсами, где для создания устойчивой дифференциации в рыночной конкурентной среде необходимо создать благоприятное восприятие банка второго уровня его клиентами (таблица 1.3).

Во-вторых, возрастающая конкуренция в банковской сфере привела к усилению внимания к управлению затратами труда и повышению производительности труда.

В-третьих, как мы уже отмечали, характер рыночных изменений переместил акценты в сторону рынка, а не директивной организации и важность персонала была подчеркнута.

Следовательно, необходимость более эффективного управления человеческими ресурсами, была официально признана в корпоративных планах многих банков, в частности, было сочтено необходимым, чтобы изменить отношение сотрудников к клиентам, создать систему более активной идентификации оплаты и поощрения напрямую связанную с прибылью.

С. Ротвелл пишет [82], что отправной точкой политики в области занятости компании должна быть корпоративная политика: политика занятости должна вытекать из бизнес-политики и стать неотъемлемой частью его реализации.

Новые практики управления персоналом в современных кризисных условиях развития экономики включают в себя следующие ключевые моменты:

а) развитие производственных отношений.

В производственных отношениях, отражающих новый стиль управления, ответственность за кадровые вопросы делегирована на уровне линейного руководителя.

б) контроль затрат.

Таблица 1.3 – Стереотипы, критерии и подходы в управлении персоналом и управлении человеческими ресурсами

Критерии	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Учет человеческого фактора в планировании	Краткосрочное оперативное планирование	Долгосрочный упреждающий стратегический комплексный план
Психологический контракт	Соответствие стандартным требованиям	Психологический контакт как обязательный элемент повседневной деятельности
Контроль в системе управления	Внешний контроль	Самоконтроль
Перспективы отношений с работниками	Плюралистические коллективные /низкое доверие	Унитаристские индивидуальные /высокое доверие
Уровень выполняемых ролей	Бюрократические/ механистические централизованные/ формально определенные роли	Органические/ переходящие гибкие роли
Квалификационная характеристика	Специалист	Профессионал, в значительной степени интегрированный в процесс управления
Критерии оценки	Минимизация стоимости	Максимальное использование (учет человеческого фактора)
Примечание - Составлено автором по [81]		

В условиях кризиса дополнительное внимание должно быть уделено сокращению затрат труда на единицу продукции. Удельные затраты на рабочую силу могут быть сокращены двумя основными способами: во-первых, путем увеличения производительности труда, во-вторых, при помощи уменьшения совокупных затрат труда. Первый способ может быть достигнут за счет таких мер, как лучший подбор и обучение кадров, новая система оплаты труда, оптимизация и улучшение организационной структуры, совершенствования корпоративной культуры и стиля управления. Однако речь идет, прежде всего о долгосрочных мерах, и более очевидным и эффективным методом уменьшения расходов является простое сокращение численности персонала.

Попытки банков сократить расходы на оплату труда в банке, конечно, угрожают возможности создания высоко доверительных трудовых отношений в

связи с боязнью персонала сокращений и перемещений, и идут против попыток банков второго уровня для создания большей заинтересованности сотрудников. Само доверие в управлении персоналом рассматривается как предварительное условие для успешного изменения, хотя доверие считается очень хрупким понятием [72, с.12].

в) премиальные выплаты и вознаграждения, связанные с привлечением дополнительных услуг банка и ростом производительности труда.

Всеобъемлющий обзор политики и практики в области оплаты труда должен проводиться с учетом следующих целей: во-первых, чтобы отразить организационные изменения и удалить устаревшие практики вознаграждения; во-вторых, для защиты банка второго уровня от равноценности оценивания проблем, задач и качества их исполнения; в-третьих, для интеграции тарифно-квалификационной системы банка второго уровня в единую непрерывную оценку вклада каждого по его заслугам для обеспечения стабильности и контроля затрат; и, наконец, отойти от автоматического повышения окладов и всеобщего премирования в систему премирования по ключевым целям и достижениям; замораживание зарплат сотрудников, чьи оклады выше установленных в пределах данного класса, и не повышения заработной платы для тех, кто работает ниже приемлемого уровня производительности; следует сделать больший акцент на линии управления фондами премирования и оплаты, а не распределять их централизованно.

г) изменение корпоративной культуры в управлении персоналом.

В последние годы наблюдается все большее убеждение, что развитие человеческих ресурсов - это уже не роскошь, которой нужно заниматься, когда другие задачи уже выполнены, а неотъемлемая часть управления стратегическими изменениями.

д) изменение роли персонала и линейных руководителей.

Существует ряд методов, с помощью которых департамент кадров может предпринять попытку усиления ответственности всех уровней персонала:

- комплексный подход к человеческим ресурсам;

- более активную и стратегическую роль для сотрудников банка;

- усилить роль полномочий и ответственности менеджеров среднего и низшего звена;

- предоставления более квалифицированной замены персонала в рамках своего бюджета, новый персонал будет занимать более активную консультативную роль в управлении ресурсами банка.

- новой системы служебной аттестации, которая в большей степени учитывает развитие человеческих ресурсов.

Необходимо заметить, что департаментам по кадрам в БВУ не всегда хватает стратегической силы и ответственности для внедрения стратегических изменений в вопросах управления персоналом банка, отчасти потому, что в связи с усилением роли генеральных менеджеров банков были заторможены функции менеджеров более низкого порядка как специалистов банка.

Исторический опыт показывает, что некоторые из изложенных мер вызывают “неприятие” среди персонала банков, в особенности сокращение и перемещение штата и, следовательно, программы развития подсистемы управления персоналом банков должны внедрять более активную коммуникационную стратегию [72, с.14].

Для того, чтобы сократить состав персонала в период кризиса, план трудовых ресурсов банка второго уровня должен разрабатываться с учетом состояния денежного потока в банке, в этом случае одним из путей, который необходим при выборе варианта такого рода решений, является возможность набора дополнительного штата путем аутстаффинга, который привлекается при увеличении объемов финансовых операций и других видов работ и услуг банка. В то же время необходимо учитывать, что HR-менеджер играет немалую роль в том, что такой человек начал с доверия, рассматривается в качестве эксперта и во многом выполняет роль внутреннего консультанта. По ряду причин маловероятно, что инсайдер мог бы выполнить эту роль.

Тенденции подчеркивают актуальный подход в развитии социальных навыков и обслуживания клиентов, обучении продажам и маркетингу, разработанные, чтобы обучить сотрудников новой культуре банковского обслуживания и продажи услуг клиентам. Ранее, при подготовке младшего персонала управления упор делался на техническую подготовку и начальные навыки руководства при допуске к назначениям; в настоящее время при обучении следует учитывать тенденции для большей производительности в банковской сфере, а не программам по подготовке к будущей вакансии [69, с.39]. Новая коммуникационная стратегия также является частью попытки изменить корпоративную культуру управления персоналом банка.

Эти изменения должны быть отражены в программах развития управления и обучения персонала.

В условиях современного кризиса еще слишком рано оценивать успех внедрения новых технологий управления человеческими ресурсами. По мнению Б. Скиннера [56, с.44], для внедрения кардинальных изменений в подсистеме человеческих ресурсов необходим период от 7 до 10 лет. Однако, банки могут сделать оценку проблем в краткосрочной перспективе.

Несмотря на то, что ряд ученых рассматривают кризис как катализатор для перекалибровки отношений, кажется весьма вероятным, что в таких условиях будут превалировать односторонние действия руководства, хотя профсоюзы и работники могут сотрудничать в интересах выживания, изменения, например, в рабочей практике могут быть достигнуты, но в ряде случаев может быть сомнительным, что отношения в вопросах управления персоналом изменятся. Утверждая, что внешний шок имеет решающее значение в иницировании пересмотра существующей стратегии, не всегда учитывается, что парадокс состоит в том, что банкам, испытывающим затруднения в условиях конкурентной сложности может не хватить времени, ресурсов или доброй воли, чтобы изменить отношения между руководством и сотрудниками, в то время как БВУ с достаточными возможностями, прибылью и ресурсами не всегда

могут оценить необходимость перехода к повышению эффективности и развитию подсистемы управления человеческими ресурсами.

Развитие человеческих ресурсов – это подсистема менеджмента, которая достойна более высокого приоритета. Это нашло свое отражение в разработке вопросов планирования трудовых ресурсов и уделения большего внимания вопросам развития менеджмента и подготовки кадров на систематической и комплексной основе. Банки должны стремиться стать более активными в этой области, проявляя заботу о качествах и личности нанятых сотрудников, которые нуждаются в дальнейшем развитии, а не просто реагировать на проблемы с персоналом, соблюдая гибкую многоуровневую политику. Однако, многое зависит от существующей бизнес-стратегии банка второго уровня и каждого подразделения, с тем чтобы определить потребности в персонале и его развитии. HR-менеджмент (human resources management) - это не раз и навсегда вопрос выбора подходящей “кадровой стратегии”. Это скорее непрерывный процесс изменения приоритетов и стратегий. Как и любая организация адаптируется к рыночной среде, банки второго уровня вынуждены постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям.

Таким образом, основными приоритетами управления и развития человеческих ресурсов в БВУ в современных условиях являются:

1. Повышение надежности Банка для сотрудников: Банк стремится к сохранению своей деловой репутации и полностью соблюдает все международные стандарты, правовые нормы законодательства Республики Казахстан и всех стран, где ведется бизнес.
2. Карьерный рост: всесторонняя помощь для достижения повышений по служебной лестнице для своих сотрудников.
3. Социальная ответственность Банка: Банк, понимая потребности своих сотрудников, берет на себя решение социальных вопросов.
5. Честность: Банк придерживается принципов и норм корпоративной этики и прозрачности своей деятельности, честного и добросовестного отношения к персоналу со стороны менеджеров банка.
6. Развитие профессионализма менеджеров и сотрудников Банка: Банк стремится к высоким стандартам профессиональной деятельности, открыт к инновациям и новым идеям, прочным и долгосрочным отношениям с клиентами.
7. Рост ориентированности Банка на участие персонала в вопросах управления банком: банк ориентирован на использование эффективных решений и предложений со стороны персонала банка.

Схема управления персоналом в банках второго уровня представлена на рисунке 1.8.

Основные составляющими антикризисного управления персоналом для банков второго уровня, которые представлены ниже, являются:

- мотивация.
- карьера.
- социальный пакет.

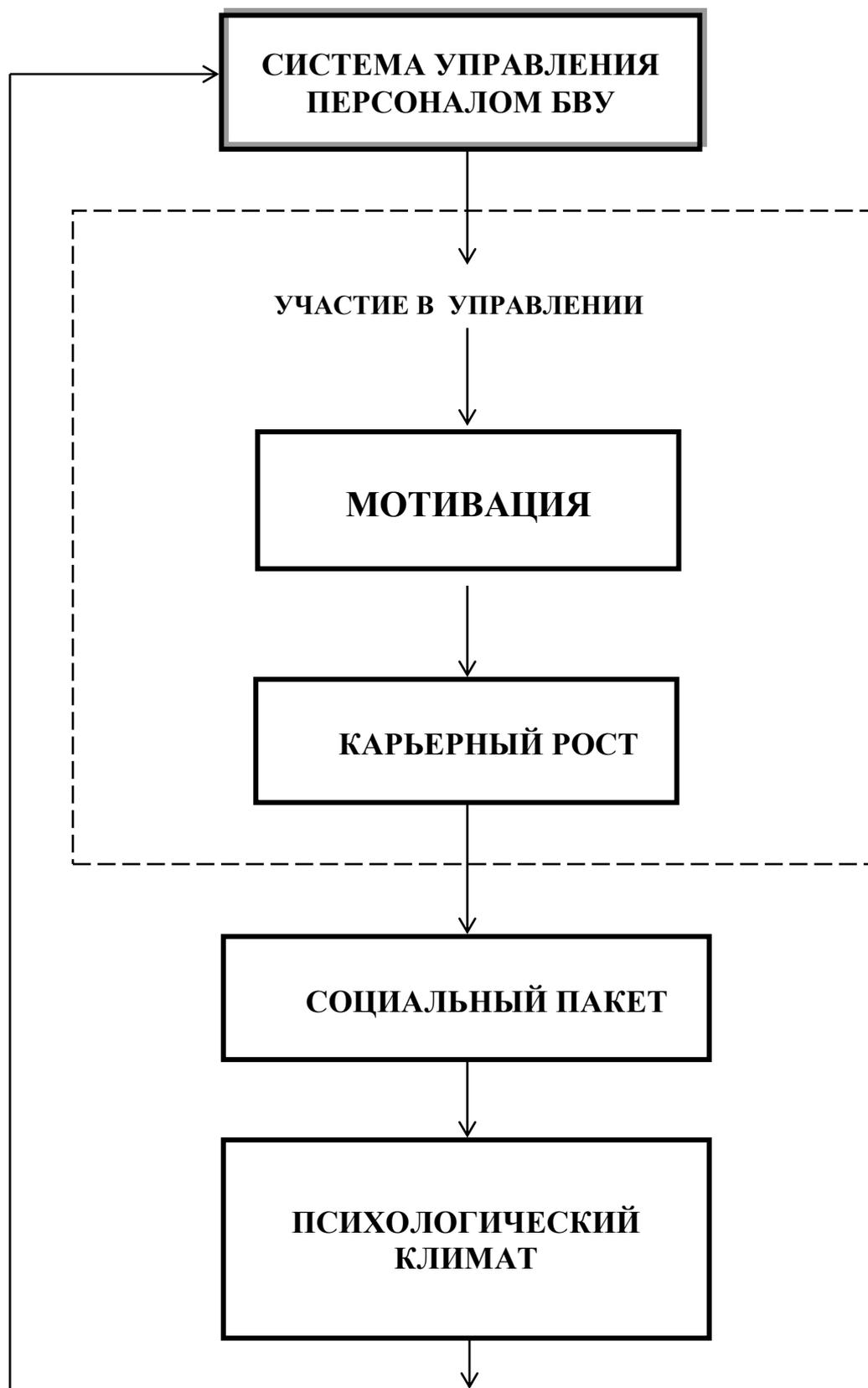


Рисунок 1.8 – Система управления персоналом в БВУ

Примечание - Составлено автором по [78-82]

- психологический климат в коллективе.
- участие в вопросах управления банком.
- прозрачность доходов банка.

Как видно из рисунка 1.8 в систему антикризисного управления персоналом БВУ включены все основные элементы HR-менеджмента банковской деятельности, причем отдельным блоком показана подсистема участия персонала в вопросах управления банком, а остальные элементы управления персоналом показаны в отдельной взаимосвязи.

Таким образом, развитие проблемы управления человеческими ресурсами имеет важное значение в антикризисной стратегии БВУ. Красной нитью в приоритетах развития банка в условиях кризиса выделяются проблемы управления персоналом.

По нашему мнению, более позитивный подход к управлению персоналом, выстраивание доверительных отношений с работниками, отказ отношения к работникам как к ресурсу, попытки расширения сотрудничества, приверженности и идентификации персонала с банком, сочетаемый с грамотной политикой сокращения численности персонала при утверждении “права персонала на управление банком” будет способствовать усилению вектора эффективной стратегии банка по сравнению с более традиционным подходом к отношениям в управлении трудом как стоимостью.

Рассмотрение методологии управления человеческими ресурсами в банках второго уровня показывает, что процессы управления персоналом в банках второго уровня требуют дальнейшего совершенствования, деятельность банков в условиях современного кризиса.

1.3 Теоретические подходы к управлению рисками в банковской деятельности

В условиях современного финансово-экономического кризиса важную роль в повышении устойчивости БВУ имеют мероприятия по управлению банковскими рисками. Комплексная модель менеджмента рисками в банке базируется на применении основных методов менеджмента рисками: передача риска (страхование, хеджирование); признании части риска, соответствующего капиталу банка; уклонений от риска; сокращение риска (регламентирование и ограничение операций, потерь, диверсификация, формирование резервных средств для погашения убытков от неплатежей).

На рисунке 1.9 показаны методы управления рисками для банков второго уровня, которые включают в себя ограничительные меры, проверку кредитоспособности, диверсификацию рисков и их страхование.

Важным элементом менеджмента рисками является его оценка (рисунок 1.10). Она может применяться как математическими, так и статистическими методами оценки рисков, при помощи расчетов дисперсии, стандартного отклонения и коэффициента вариации. При этом действительную величину риска можно узнать только после его осуществления.

Особую роль в безопасности банковской деятельности имеют такие направления совершенствования подходов к менеджменту финансовыми рисками, как использование методики Value-at-risk (VaR - стоимостной меры риска), управление через GAP (метод стратегического анализа, с поддержкой которого выполняется поиск шагов для получения заданной цели), метод внутренних рейтингов, система оценки кредитоспособности клиента и др.

Вследствие чего в последнее годы банки все чаще применяют методы прогнозирования, в том числе методологию стоимостной меры риска. Ценность этой методики для обеспечения экономической безопасности заключается в том, что она дает возможность рассчитать предельные убытки, которые с может понести банк в случае негативных колебаний сложившихся на рынке.

Методы управления риском, показанные на рисунках 1.9 и 1.10, включают в себя такие пути как уклонение, локализация, диссипация и компенсация. Кроме того, эта методика учитывает факторы диверсификации банковских рисков, которые не рассматриваются в действующих методиках, основывающихся на суммировании величин некоторых банковских рисков, а также разрешает реализовать переход от оценки частных банковских рисков к анализу совокупного риска банка.

Одним из методов оценки обеспечения противодействия угрозам экономической безопасности банков второго уровня является постоянный контроль системы безопасности банка, который предполагает проверку соблюдения конкретных процедур, принципов или правил обеспечения безопасности банков второго уровня [87-88].

Исследователи риск-менеджмента в банковской сфере отмечают о необходимости оценки рисков [89-90], поскольку грамотный и своевременный внутренний аудит банков второго уровня позволит выявить слабые места в обеспечении безопасности банков второго уровня. Кроме того, аналитики выделяют роль моделирования рисков для своевременного уклонения от кризисных ситуаций [91-93].



Рисунок 1.9 - Методы управления риском

Примечание - Составлено автором по [83-84]



Рисунок 1.10 – Управление, анализ и оценка финансовых рисков БВУ

Примечание - Составлено автором на базе [85-86]

На рисунках 1.11 и 1.12 показаны пути минимизации банковских рисков, которые направлены на предотвращение кризисных ситуаций и повышение устойчивости в банках второго уровня и методы их регулирования.

Положительные стороны таких исследований заключаются в том, что они позволяют учесть все варианты компиляций угроз и банковских рисков, возникающих в связи с глобализацией экономических процессов, развитием мирового финансово-экономического кризиса, в странах ЕАЭС в том числе.

В условиях современного финансового кризиса в банковской сфере назрела острая необходимость применения комплексных мер в обеспечении безопасности банков второго уровня, в структуру которых должны входить конкретные механизмы, формы и способы создания экономических отношений, ориентированных на предупреждение угроз безопасности банков второго уровня и соответствующее управление банковскими рисками [94-96].

Сущность безопасности банков второго уровня в условиях кризиса, с точки зрения современных авторов [97-98], сводится к предотвращению возможных угроз деятельности банка и осуществлению эффективного управления рисками, дающему возможность для стабилизации и устойчивого развития БВУ в условиях кризиса. Наряду с исторически присущими банковскому бизнесу кредитному риску и риску ликвидности возрастает актуальность управления операционным и репутационным рисками, зависящих от большого количества косвенных влияний социального характера, как например, недобросовестных действий конкурентов, персонала, роста криминализации рыночной среды во время кризиса [99].

В этих условиях, одним из новых и перспективных инструментов современного риск-менеджмента для банков второго уровня считается *стресс-тестирование*.

Об актуальности и необходимости введения стресс-тестирования банков в условиях финансовых кризисов отмечали многие авторы [106-109]. Необходимо отметить, что в мировой практике стресс-тестирование практикуется в течение многих лет, первоначально использовалось отдельными банками, а впоследствии было внедрено централизованно государственными надзорными органами практически всех развитых странах. Последняя методология стресс-тестирования банковской деятельности по проверке устойчивости банков по различным сценариям кризисных условий апробирована Европейским Центральным банком в октябре 2014 г. [85], в Казахстане стресс-тестирование как обязательный элемент проверки БВУ органами банковского надзора пока еще не практикуется [110]. Поэтому по нашему мнению, БВУ должны периодически проводить самостоятельные проверки своей чувствительности на те или иные риски.

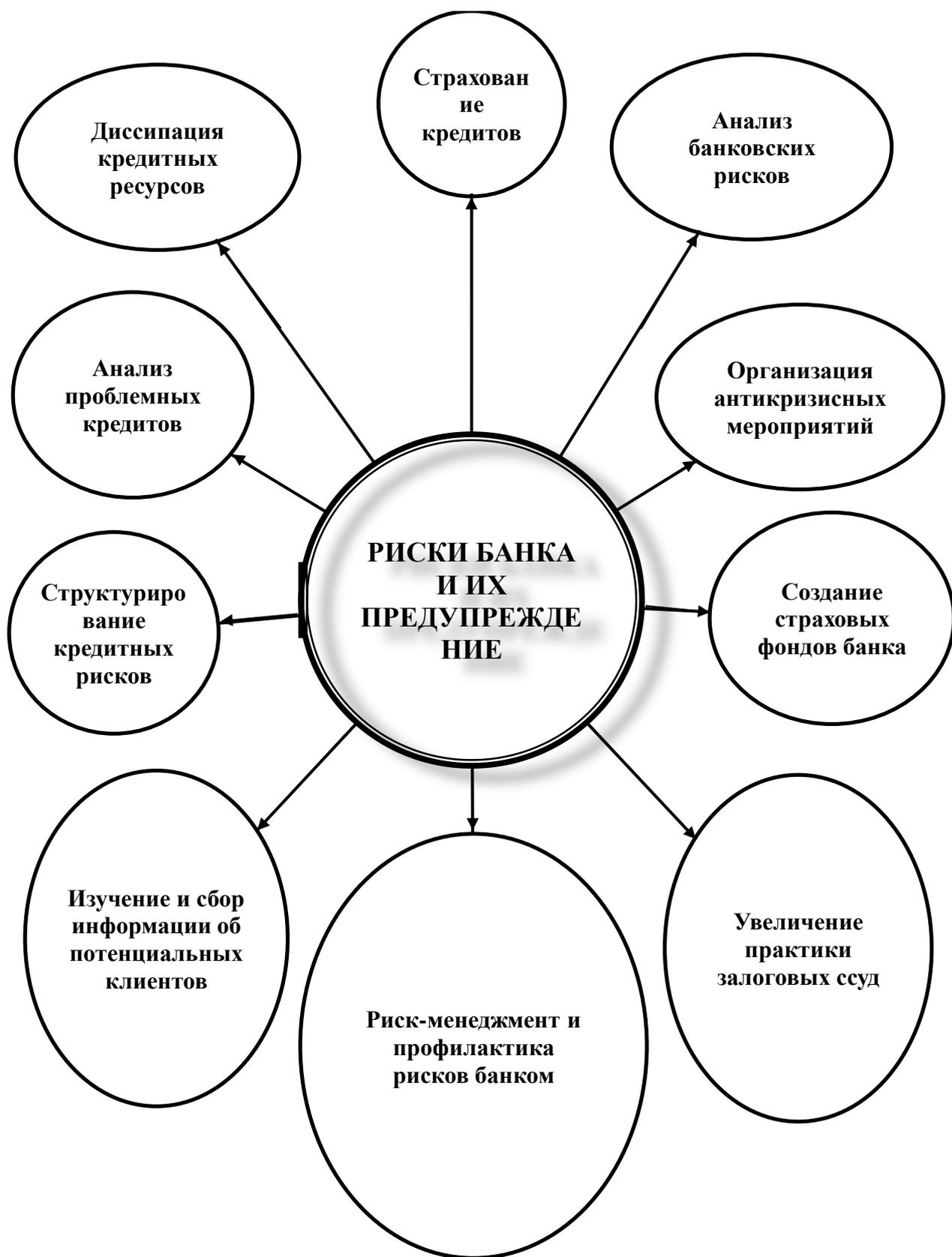


Рисунок 1.11 – Пути минимизации банковских рисков

Примечание - Составлено автором по [100-102]

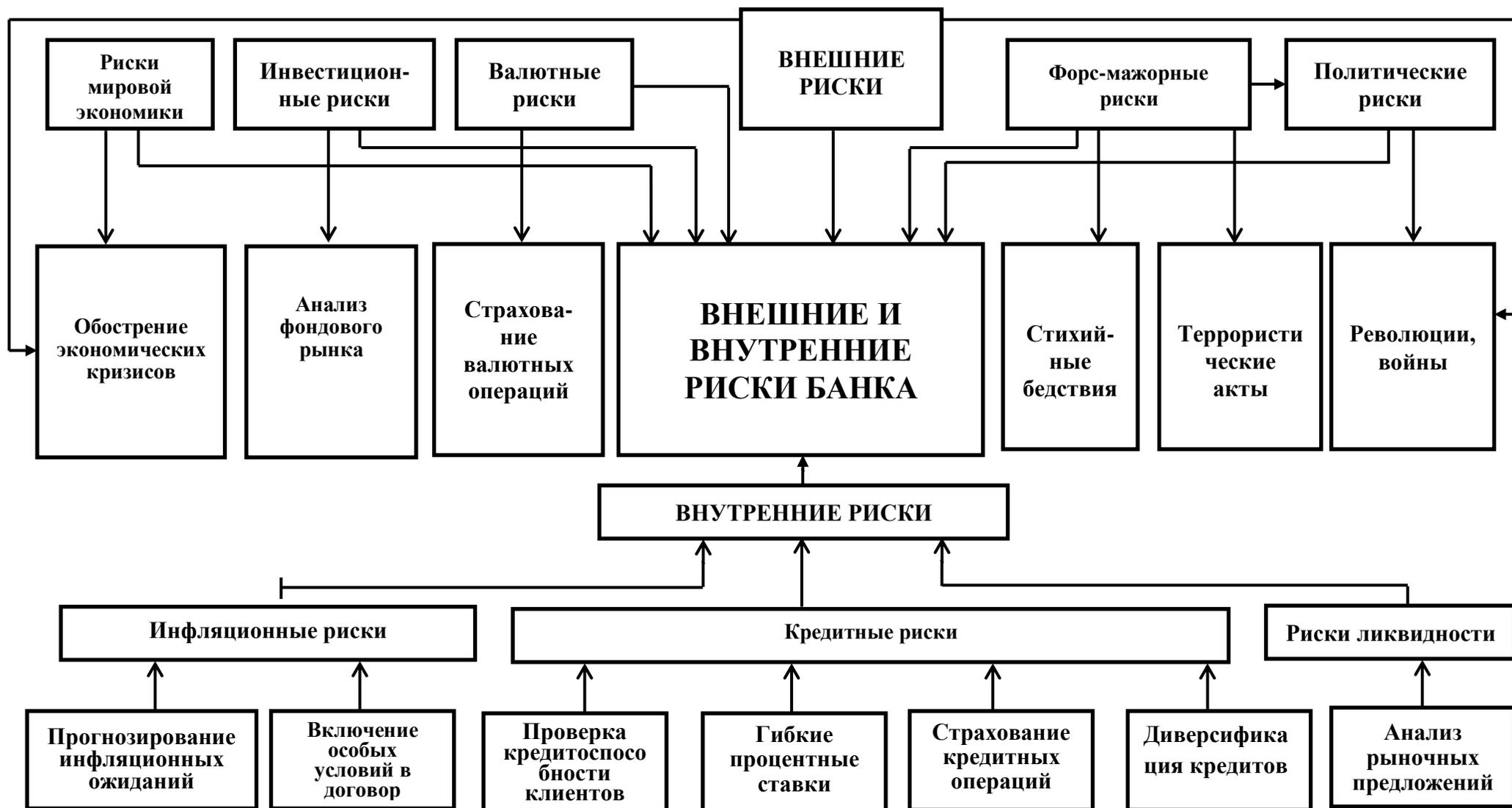


Рисунок 1.12 - Методы регулирования рисков в банковской деятельности

Примечание -Составлено автором по [103-105]

Ключевым шагом в процессе стресс-тестирования является выявление потенциально возможных рисков, которые следует подвергнуть стрессовому тестированию. Для уточнения потенциальных рисков банкам следует учитывать характер кредитных операций, возможные исходы корреляционных зависимостей между факторами риска, которым подвержены ссудные портфели.

Риски финансовых активов и портфелей оцениваются изменчивостью их рыночной стоимости. Одним из наиболее часто применяемых критериев риска является отклонение к изменениям рыночной стоимости или VAR (value at risk— стоимостная мера риска) [111], представляющая собой максимальный убыток, который будет нанесен портфелю в течение точно установленного периода времени. Тогда, по нашему мнению, стресс-тест чувствительности обособит воздействие на стоимость портфеля со стороны одного или большего числа предварительно установленных изменений в определенном факторе рыночного риска или незначительного числа тесно взаимосвязанных факторов рыночного риска.

В связи с тем, что банковские риски в процессе стресс-тестирования могут погашать влияние друг на друга, а могут усиливать [112], для получения более точной картины воздействия потенциальных рисков на деятельность банка необходимо рассматривать влияние сразу нескольких рисков (рыночного и кредитного), и при рассмотрении ситуации с учетом влияния нескольких факторов риска следует использовать многофакторные сценарии стресс-тестирования, хотя анализ единичных факторов риска показывает более точные результаты при использовании стресс-тестов чувствительности.

Существует ряд типов тестирования в стрессовых ситуациях: анализ чувствительности (который квалифицирует воздействие изменений под влиянием одного фактора), сценарный анализ, который рассматривает воздействие одновременных изменений множества факторов; оценка максимального убытка и теория экстремальных значений (или теория наихудшего результата), рассматривающая характеристики «хвоста» распределения функций [113], с учетом рассмотрения приведенных методик [114-117] мы считаем, что наиболее достоверную картину методом является сценарный анализ.

Данные факторы включают события, происходящие с низкой вероятностью по всем типам банковских рисков, в том числе различные компоненты рыночного, кредитного или операционного рисков.

По данным Национального банка Германии к наиболее общим факторам риска, которым могут быть подвергнуты банки в своей деятельности, относятся следующие [118]:

1. Контрагентский риск, характеризующийся увеличением вероятности дефолта (например, ростом числа нарушений обязательств по обслуживанию долга и кредитов, списанных как безнадежные) и ухудшением кредитных спредов. Банкам следует знать об основных тенденциях к погашению долга,

таких, как экономические спады и крупные рыночные потрясения, негативно влияющие на целые классы контрагентов или кредитов.

2. Риск концентрации обязательств перед отдельными контрагентами, отраслями, секторами рынка, странами или регионам. Банкам следует оценивать последствия поражения кризисом различных рынков, стран и регионов и возможные связи между ними, а также потенциально уязвимые точки возникающих рынков.

3. Риск процентной ставки, связанный с параллельными смещениями или отклонениями кривой доходности и с увеличением базового риска (т.е. Изменениями во взаимосвязях между основными рыночными ставками).

4. Рыночный или ценовой риск, связанный с негативными изменениями в цене на активы (например, валюты, акций, сырьевых товаров, облигаций и недвижимости) и их воздействие на соответствующие портфели и рынки.

5. Риск ликвидности в результате ужесточения условий предоставления кредитных линий и состояния рыночной ликвидности при стрессовых ситуациях, воздействие на источники финансирования и возможные допущения для потоков наличности.

6. Операционный риск, вызванный различными факторами, такими, как внутреннее и внешнее мошенничество, отказ систем и риски безопасности (например, в отношении транзакционных электронных банковских услуг).

7. Присущие банковским продуктам риски, подобные риску досрочного платежа по ипотечным кредитам и секьюритизированным портфелям.

8. Аномальные движения на рынке и их воздействие на определенный кредитный риск (дериваты) и комплексные продукты (например, структурированные продукты с включенными множественными рисками).

9. Допущения по стоимостям или ценообразованию, приемлемые для моделей, подверженных риску, включая допущения, но корреляции, нестабильности и периоду владения.

10. Макроэкономические факторы (например, рост ВВП, уровень безработицы и уровень инфляции или дефляции) » их воздействие на другие факторы риска.

11. Различные политические и экономические факторы, относящиеся к отраслям, регионам и возникающим рынкам.

Концепция стресс - тестирования основывается на понятии, что стоимость портфеля банка зависит от факторов рыночного риска.

Оценка факторов риска характеризует рыночную ситуацию относительно кредитного портфеля банка.

Лисак Б.И. и Ким А.Б. [119] определяют формулу расчета чувствительности для каждого фактора риска как:

$$\delta_i = \frac{P(r_1 \dots r_i \dots r_n) - P(r_1 \dots r_i + \Delta_i \dots r_n)}{\Delta_i} \quad (1.1)$$

где $r_1, r_2 \dots r_n$ - факторы риска, воздействующие на портфель как и

R - функция, определяющая стоимость портфеля, когда известно значение всех факторов риска.

Факторы риска, описывая рыночную ситуацию, могут комбинироваться в один вектор $r=(r_1, r_2 \dots r_n)$.

Следующий подход, на наш взгляд, кажется наиболее приемлемым, а именно: поиск ключевых факторов риска, объясняющих убытки, связанные со сценарием с наихудшим результатом.

С точки зрения Пашковской И. [120], вместо всего сценария $r_{wc}=(r_{wc1}, \dots, r_{wcn})$, следует принимать во внимание только значение набора факторов риска w ($r_{i1}, r_{i2}, \dots, r_{iw}$), что соответственно упрощает сценарий:

$$R=(r_{mm1}, \dots, r_{wci1}, \dots, r_{wci2}, \dots, r_{wciw}, \dots, r_{mmn}), \quad (1.2)$$

где факторы риска $r_{i1}, r_{i2}, \dots, r_{iw}$ имеют наихудшие значения $r_{wci1}, \dots, r_{wciw}$ и другие факторы риска имеют их действительные значения.

В результате, пояснительная способность 80% означает набор факторов риска, которые будут способны объяснить по крайней мере 80% убытков в сценарии с наихудшим результатом.

Выводы по главе 1

1. Исходя из исследований классиков и современных ученых, внесших свой значимый вклад в развитие менеджмента, теории которых доказывают место и роль менеджмента на предприятии, можно сделать вывод о необходимости и актуальности совершенствования процессов управления в целях повышения общей эффективности деятельности БВУ в условиях кризиса.

2. Менеджмент в банковской деятельности – это управленческая деятельность, направленная на достижение целей и задач банковского бизнеса, основанных на повышении доходности банка, и основанная на совокупности методов планирования, организации, координации, мотивации и контроля при эффективном использовании всех ресурсов, включая персонал, собственные и заемные финансовые средства и другие ресурсы банка.

3. Нами выделены наиболее значимые принципы и критерии совершенствования менеджмента банковской сферы:

В качестве основных принципов управления банковской сферой относятся:

- компетентность менеджеров высшего и среднего звена;
- качество стратегического планирования в БВУ;
- управление всеми видами кредитных и инвестиционных рисков;
- повышение эффективности и качества обслуживания менеджерами на операционном уровне;
- использование инноваций управления и ведения банковского бизнеса;
- постоянное совершенствование и развитие новых технологий менеджмента банковской деятельности.

К основным критериям совершенствования менеджмента банковской сферы нами отнесены следующие:

- фактор эффективной стратегии банка как базы его стратегического планирования,

- фактор корпоративного управления как совокупности приемов менеджмента в оперативной банковской деятельности, включая координацию, организацию, планирование, учет и контроллинг всех операций;

- фактор учета рисков банковской деятельности;

- фактор повышения эффективности управления персоналом, основанной на грамотной мотивации и контроле деятельности работников.

4. Под совершенствованием менеджмента банковской деятельности в современных условиях развития экономики Казахстана следует понимать развитие, формирование и внедрение новых элементов менеджмента в банках второго уровня, включающих в себя разработку и внедрение инновационных путей развития системы менеджмента, в том числе стратегического, корпоративного менеджмента, управления рисками, антикризисного управления, мониторинга и контроля банковской деятельности, управления персоналом, в современных условиях экономики РК.

5. Модель совершенствования и стратегического развития менеджмента банковской деятельности в современных условиях развития экономики Казахстана - это развитие, формирование и внедрение новых элементов менеджмента в банках второго уровня, основанных на соединении технократического и экономического подходов, включающих в себя разработку и внедрение инновационных путей развития системы менеджмента, включающего в себя стратегический, корпоративный менеджмент, антикризисное управление, управление рисками, управление персоналом, ведущих к повышению устойчивости банка в период кризиса.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ КАЗАХСТАНА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

2.1 Анализ результатов развития менеджмента в сфере банковских услуг

Анализ банковской деятельности выполнен в разрезе результатов финансовой деятельности банков второго уровня.

Целью анализа является выявление проблем банков второго уровня для разработки новых управленческих решений, моделей и механизмов как отдельных функциональных структурных подразделений, видов деятельности или элементов подсистем системы менеджмента банка. Кроме того, результаты проведенного анализа могут быть использованы для выработки политики банка в области управления отдельными сферами банковской деятельности.

В республике на сегодняшний день зарегистрировано 35 банков второго уровня, наибольшую величину активов имеют АО "Казкоммерцбанк", «Народный Банк Казахстана», ДБ АО "Сбербанк", «Цеснабанк», Банк «ЦентрКредит», которые являются наиболее крупными банками Казахстана.

Показатели финансово-экономической деятельности этих банков за 2013-2015 гг. приведены в Приложениях Б-Е. Из Приложений Б-Е видно, что в целом банки Казахстана за 2015 г. имеют положительную динамику доходности как видно их графы 6 таблицы – Превышение текущих доходов (расходов) над текущими расходами (доходами). Снижение показателя доходности по состоянию на 01.01.2016 показал АО «Казкоммерцбанк», связанное с приобретением АО «БТА Банка», имевшему задолженности на момент заключения договора купли-продажи.

По активам банков, в целом за 2015 г. активы всех банков показали процентное увеличение, снижение активов АО «Нурбанк» произошло в связи с реструктуризацией активов на -9.79%.

На основе рассмотренного нами анализа банковской деятельности в банках второго уровня на примере Карагандинских филиалов крупнейших банков Казахстана, среди этих банков нами выделены две группы банков Казахстана, различающиеся по объемам активов, рейтингу, доходности и другим показателям.

В таблице 2.1 на основании данных Консолидированных балансов и Годовых Отчетов Банков нами приведена выборка основных показателей активов банков и их доходности (превышения доходов над расходами) за период 2010-2015 гг., результаты которой показаны на диаграмме, рисунок 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности БВУ за 2010-2015гг.(млн. тенге)

Банки	Годы											
	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Актив ы	Превыш ение доходов над расхода ми	Активы	Превыш ение доход ов над расход ами	Активы	Превыш ение доходов над расхода ми	Активы	Превыш ение доходов над расхода ми	Активы	Превыш ение доходов над расхода ми	Активы	Превыш ение доходо в над расход ами
АО «Казкомме рцбанк»	2688, 108	21,988	2565,689	23,520	2425,415	132,311	2586,292	52,535	4247,077	23,741	5094,335	18,435
АО «Народный банк Казахстана»	2097, 935	36,216	2273,930	39,508	2407,998	69,961	2506,414	72,409	2809,782	114,377	4454,938	120,31 2
АО «Цесна банк»	226,17 3879	0,686	438,98930 8	4,139	621,43242 0	10,878	883,0127 53	16,010	1321,495 074	15,903	1956,593 334	18,063
ДБ АО «Сбербанк России»	282,69 2348	2,604	685,41738 8	11,003	691943,45	23,409	1035,822 483	20,075	1331,888 992 (1283,65 6)	26,27 (27,018)	1596,599	2,310
АО «Центр кредит»	1211,0 56	0,293	1063,351	1,541	1062,791	0,366	1072,222	1,802	1103,148	4,180	1440,997	1,0005
Примечание - Составлено автором по данным Отчетов банков												

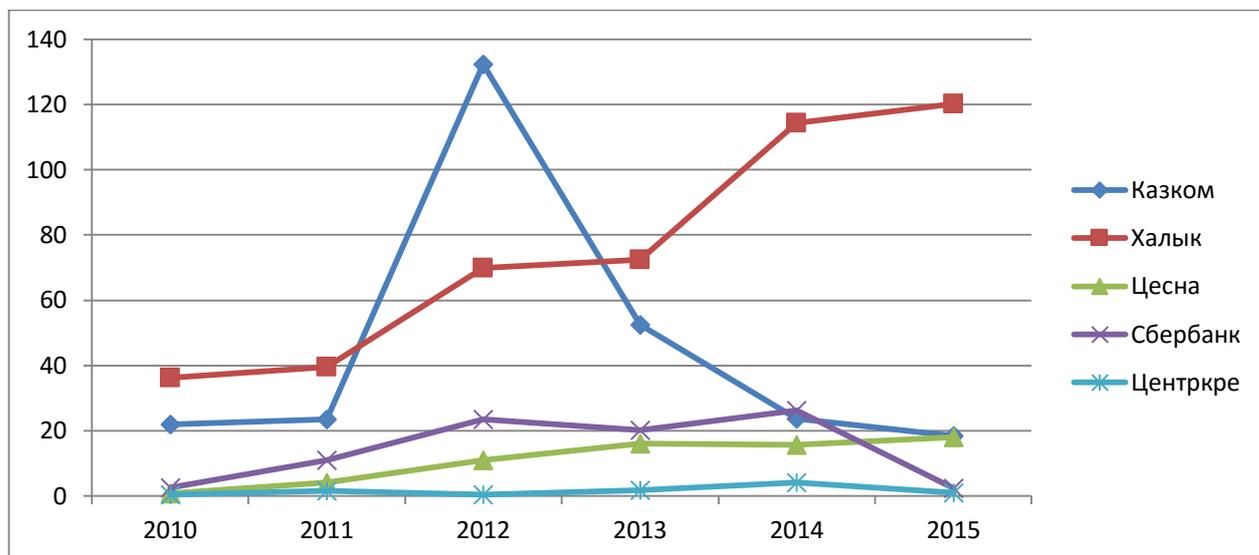


Рисунок 2.1 – Диаграмма доходов банков второго уровня за 2010-2015 гг.

Примечание - Составлено автором по данным Отчетов банков

Как видно из данных таблицы 2.1 и диаграммы 2.1, произошли изменения в 2016 г. по сравнению с 2015 г., связанные со снижением доходов банков и изменением их финансово-экономических показателей.

Снижение показателей доходности на 70 % по сравнению с 2013-2014 гг. и соответственно рейтингов зарубежных агентств АО «Казкоммерцбанк» связано с присоединением АО «БТА банк», что значительно снизило доходность банка за текущий период.

В целом, 2015 год оказался относительно благоприятным для большинства банков Казахстана, ввиду того, что на фоне снижения уровня деловой активности, 33 из 35 банков получили прибыль исходя из разницы курса валют [123].

Тем не менее, предварительные данные по БВУ РК за 1 квартал 2016 г. [124-131] показывают значительное ухудшение финансовой ситуации в банковской сфере в 2016 году по сравнению с 2015 г. и финансовым институтам Казахстана приходится готовиться к ухудшению экономической ситуации. С точки зрения российских экспертов Центра развития Высшей школы экономики и Центра исследования экономической политики экономического факультета МГУ ввиду затяжного инерционного характера финансово-экономических явлений и политической ситуации мировой финансовый кризис в целом может затянуться на период до 2019-2020 гг. [132].

Казахстанские специалисты придерживаются более оптимистичных прогнозов, отмечая положительную динамику и стабилизацию национальной валюты по отношению к доллару и евро и росту тенговых депозитов в БВУ Казахстана за два месяца 2016 г. [133, 134].

По имеющимся данным по состоянию на февраль 2016 г. рейтинги казахстанских банков имеют тенденцию к снижению, причем РА

«Standard&Poor's» считает, что в ближайшее время рейтинги казахстанских банков могут снижаться дальше ввиду затяжного характера и инерционности кризисных явлений в республике.

В Приложении Ж показаны кредитные рейтинги банков Казахстана, присвоенные Международными рейтинговыми агентствами Standard & Poor's, Fitch и Moody's в 2014, 2015 и 2016 гг.

Два других агентства, входящих в «большую тройку» – Moody's и Fitch – также объявили о возможном снижении рейтингов [136, 137].

9.01.2016 г. РА «Fitch Rating» понизило «рейтинг устойчивости» (Viability Rating) ДБ «Сбербанк России» с «В+» до «ВВ-» [137].

Вместе с тем, в большей части рейтинги казахстанских банков РА «Fitch Rating» оставило без изменений. Величина рейтинга ДБ АО «Сбербанк России» подтверждена как «ВВ+», но прогноз со «Стабильного» изменился на «Негативный». Агентство определило рейтинг «Народного банка» как «ВВ+», прогнозируя его как «Стабильный». Оценка «Цеснабанка» – «В+», но с ухудшением прогноза со «Стабильного» на «Негативный». «Банк ЦентрКредит» – «В» с прогнозом «Стабильный». «АТФБанк» – «В-» с прогнозом «Стабильный».

В таблице 2.2 на основании данных Приложения Ж и отчетов банков нами произведена выборка основных показателей доходности и активов банков за период 2010-2015 гг. и усредненных рейтингов крупных банков Казахстана на начало 2016 г. с учетом данных по национальной шкале за 2015 г.

Таблица 2.2 – Основные показатели и рейтинги крупных банков на 01.01.2016 г.

Банки	Показатели деятельности банков				
	Активы, тенге	Доход банка за вычетом текущих расходов	Рейтинг банка (усредненный)		
АО «Казкоммерцбанк»	2 868 759 765	18 435 000	С	С	Негативный
АО «Народный банк Казахстана»	2 633 522 186	91 237 887	В	В	Стабильный
АО «Цесна банк»	1 983 656 230	2 394 618	В+	В	Стабильный
ДБ АО «Сбербанк России»	1 317 038 063	15 077 522	В+	В	Стабильный
АО «ЦентрКредит»	1 100 679 740	1 536 574	В	В	Стабильный
Примечание - Составлено по данным Отчетов банков и по данным Национального банка РК [121-131]					

В результате, РА «Moody's» и «Standard&Poor's» в 2015г. снизили свои оценки следующим банкам: АО «Казкоммерцбанк», АО «Сбербанк России» в

Казахстане (дочерний банк в Казахстане), АО «Цеснабанк», АТФбанк и Евразийский банк [135].

Таким образом, можно сделать вывод о снижении рейтинга финансового сектора Казахстана на мировом кредитном рынке банковских услуг.

Прибыль Kaspi bank в 2015 году снизилась на 40% по причине большого числа кредитов, выданных в национальной валюте. С 2008 года Kaspi bank выдал большое количество кредитов клиентам только в тенге, и в связи с резким обвалом национальной валюты потерял значительную часть прибыли.

К основному фактору, который негативно влияет на банковскую сферу Казахстана, относят девальвацию тенге, которая оказывает негативное воздействие на показатели капитализации казахстанских банков. Объем валютных активов банков значительно увеличился из-за колебаний валютного курса, а капитал по-прежнему деноминирован в тенге, считают аналитики агентства. По мнению рейтинговых агентств, в «группу риска» попадают банки, у которых доля валютных кредитов значительно превышает уже довольно высокий средний показатель по банковской системе – 35-40%.

Эксперты Standard&Poog's утверждают, что роль Национального банка РК в предоставлении ликвидности рынку остается очень важной, для чего следует продолжать распределение средств государственных организаций в банковских депозитах, которые являются важным источником фондирования казахстанских банков.

Сложная внешнеэкономическая ситуация в 2016 г. по сравнению с 2015 г., связанная с произошедшими волатильностью цен на сырьевые ресурсы на мировых рынках, повышением конкуренции и изменением финансово-экономической ситуации на рынке банковских услуг предполагает, что коммерческие банки РК в перспективе столкнутся с проблемами, связанными со снижением доходности в банковском бизнесе в связи с уменьшением спроса на кредитные ресурсы банков.

В связи с этим особое значение имеет своевременное выявление возникающих угроз, которые могут привести к обострению противоречий и вызвать развитие кризисных процессов.

Для определения слабых и сильных сторон банков в современных кризисных условиях нами выполнен SWOT-анализ для обеих групп банков.

В таблице 2.3 приведен SWOT-анализ для первой Группы банков на примере АО «Народный банк Казахстана».

Таблица 2.3 - SWOT-анализ банка второго уровня на примере АО «Народный банк Казахстана»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Наличие статуса главного кредитора национальной экономики РК; Известность как крупнейшего банка Казахстана; Универсальный подход банка; Глобальная сеть отделений и филиалов; Развитая инфраструктура и технология массового обслуживания; Низкий уровень расходов обслуживания населения; среди операционного персонала и менеджеров низшего звена; Стабильный рост финансовых показателей; Сравнительно высокий рейтинг надёжности от ведущих рейтинговых агентств; Выход на международные рынки.</p>	<p>В связи с большими масштабами организационной структуры банка не всегда возможно принимать оперативные решения в филиалах; Банковские риски; Имеющиеся случаи махинаций с кредитными картами; Увеличение расходов на совокупные резервы; Текучесть кадров среди операционного персонала и менеджеров низшего звена.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Финансовый капитал основных акционеров; Привлечение новой клиентской базы, при повышении уровня доходов, в том числе сбережений, будут увеличиваться вклады в банк; Конкурентные процентные ставки по кредитам в сравнении с другими банками, что будет способствовать сохранению лидерской позиции на рынке кредитования.</p>	<p>Ужесточение конкуренции с приходом новых отечественных и иностранных банков; Снижение ставок по кредитам у других банков; Рост организационной структуры может привести к усложнению системы управления банком; Снижение спроса на потребительское кредитование у населения; Угрозы экономического кризиса и банкротства.</p>
<p>Примечание - Составлено автором на основе данных Национального банка РК, Отчетов АО «Халыкбанк» за 2010-2015гг. [121-123, 126-127]</p>	

Данные для анализа получены на основании корпоративных документах банков, стратегий банков, отчетов по аудиторским проверкам, показателях

финансовой отчетности и бухгалтерских балансах за последние 5 лет рассматриваемых банков.

Сведения относительно имеющихся отделений банков, акционеров, организационной структуры, имеющихся филиалов внутри страны и за рубежом получены на основе корпоративных документов банков.

Анализ финансовых показателей ресурсов крупных и средних банков выполнен на основе финансовых отчетов и бухгалтерских балансов банков.

Анализ возможностей и угроз банков выполнен на основании Стратегий банков с учетом макроэкономической ситуации в республике с целом.

SWOT-анализ первой группы банков на примере АО «Народный банк Казахстана» показал, что крупные банки Казахстана являются достаточно устойчивыми в период финансово-экономического кризиса. Таблица 2.3 показывает достаточное число сильных сторон банка, превышающее слабые стороны и угрозы. Слабые стороны банка возможны для корректировки и могут быть устранены. Угрозы банка в случае усиления выбранной стратегии и развития менеджмента банка могут быть снижены.

Отмечая в качестве возможностей банков - финансовый и политический капитал основных акционеров – мы имели в виду, что в современной ситуации ряд казахстанских банков второго уровня могут рассчитывать на поддержку внешних структур, например, финансово-промышленных групп, в состав которых входит «Евразийский банк», или зарубежный капитал владельцев российского ДБ «Сбербанка».

Кроме того, для преодоления угроз возникновения кризисных ситуаций менеджменту банков необходимо принять меры, связанные с пересмотром своих стратегий в 2016 и выбором менее рискованных направлений для повышения капитализации.

В таблице 2.4 приведен SWOT-анализ для второй Группы банков на примере АО «Каспи банк», основанный на корпоративных отчетах, документах по аудиторским проверкам банка, показателях финансовой отчетности и бухгалтерских балансах за последние 5 лет.

Как видно из таблицы 2.4 SWOT-анализ банков второго уровня на примере Каспи банка показал значительное количество слабых сторон и угроз банка в период кризиса.

Исходя из SWOT-анализа и с точки зрения менеджмента из слабых сторон Каспи банка можно выделить следующие:

- отсутствие четко сформулированной стратегии развития;
- недостатки в системе корпоративного управления, внутреннего контроля и аудита;
- отсутствие четкой маркетинговой стратегии развития;
- использование ограниченных методов продвижения банковских услуг;
- недостаточная известность банка за рубежом и в соседних странах и другие.

Таблица 2.4 - SWOT-анализ банка второго уровня в АО «Каспибанк»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
- широкий спектр банковской продукции и услуг	- недостаточность финансовых ресурсов банка
- оперативная система консультирования и поддержки клиентов	- низкий уровень депозитных ресурсов, вкладов и платежей юридических и физических лиц
- использование последних достижений НИОКР в работе банка	- отсутствие филиальной сети банка
- умеренные по сравнению с конкурентами процентные ставки по кредитам	- недостаточный бюджет на маркетинговые составляющие
- широкий ассортимент предлагаемых расчетно-кассовых услуг	- недостаточная известность банка за рубежом и в соседних странах
- использование современных информационных технологий	- ограниченные финансовые ресурсы для покрытия банковских рисков
- действующая система страхования вкладов	- отсутствие эффективной системы оценки и хеджирования банковских рисков
- принятие стандартов финансовой отчетности, в целом соответствующих их международному аналогу	- использование ограниченных методов продвижения банковских услуг
- обслуживающие карточных проектов, наличие сети банкоматов	- низкий уровень финансового посредничества в экономике республики
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
- расширение филиальной сети и отделений банка	- снижение темпов развития в экономике и в банковской сфере
- возможности участия в тендерах и конкурсах государства	- усиление финансового кризиса
- снижение конкурентоспособности ряда банков	- уменьшение спроса потребителей банковских услуг
- уменьшение уровня налогов и платежей	- инфляционные ожидания и возможный рост базовой ставки Национального банка
- увеличение потребности населения в розничных банковских услугах (платежи и переводы) в связи с невысокой комиссией по сравнению с другими банками	- растущая конкуренция со стороны отечественных и иностранных банков
- возможность финансирования крупных проектов	- возможность банкротства
Примечание – Составлено автором на основе данных Национального банка РК и Отчетов АО «Каспибанк» за 2010-2015гг. [121-123, 131]	

- отсутствие четкой маркетинговой стратегии развития внутреннего контроля и аудита;
- низкий уровень капитализации и соответственно, ограниченные возможности покрытия банковских рисков, отсутствие достаточно эффективной системы их оценки и хеджирования;
- высокое качество обслуживания клиентов.

Анализ показал, что из числа рассматриваемых банков наиболее уязвимыми в период кризиса являются малые и средние банки по приведенной нами классификации, основанной на объемах активов банков.

Крупные банки, имея достаточные активы, могут выстоять в период кризиса, даже в случае снижения числа депозитов и банковских операций.

Большое значение имеет эффективная политика управления банком, повышение имиджа банка, популярность в бизнес-среде и у населения. В связи с этим, крупные банки, давно работающие на рынке и обладая рядом конкурентных преимуществ, пользуются популярностью среди широких кругов предпринимателей и населения. Несмотря на значительное снижение кредитования в настоящее время, связанное со снижением цен на нефть, ипотечным кризисом, неплатежеспособностью населения, снижением доходности многих компаний и другими причинами, АО «Народный банк», по данным Отчетов Банка (см. приложение В) наращивает кредитный портфель, является высокодоходным предприятием по сравнению с другими банками имеет положительное сальдо платежного баланса. По состоянию на начало 2015 г. чистый процентный доход банка увеличился на 55 % по сравнению с предыдущим периодом (01.01.2014 г.), составив 125,748 млн тенге по сравнению с 80, 61 млн тенге предыдущего года.

Рейтинги АО «Казкоммерцбанк» несколько ниже, в связи с присоединением (покупкой) банка-банкрота – бывшего АО «БТА банк», имеющего значительные долги на момент заключения сделки.

В конечном итоге выполненного анализа можно сделать выводы, что коммерческие банки Казахстана в связи с современным экономическим кризисом, девальвацией национальной валюты, усложняющейся экономической ситуацией и инерционным характером инфляционных процессов, требуют кардинальных изменений всех сфер управленческой деятельности, в первую очередь стратегического и антикризисного управления.

2.2 Исследование современного состояния менеджмента в банках второго уровня

В результате ухудшения ситуации в банковской сфере требуется совершенствование деятельности банков и в первую очередь его менеджмента. Использование новейших методов ведения эффективного менеджмента имеет положительную роль для экономики страны.

Анализ менеджмента в банках второго уровня, включает стратегическое и оперативное управление, управление рисками и управление персоналом проведено с целью оценки эффективности управления и построения модели совершенствования менеджмента в банках второго уровня. Особое внимание нами уделено основным приоритетам стратегии банков и управлению рисками в современных условиях.

Для анализа менеджмента банков второго уровня нами рассмотрено модели управления двух наиболее крупных банков – АО «Казкоммерцбанк» и АО «Народный банк Казахстана».

Содержание и последовательность проведения операционного анализа на примере этих двух банков сведено и представлено на рисунках 2.2 и 2.3.

Анализ стратегического управления и управление рисками рассмотрен отдельно для каждого банка и представлен ниже.

Управление в АО «Казкоммерцбанк».

Основные составляющие Стратегического Плана АО "Казкоммерцбанк" [139]:

- Качество портфеля.
- Рост комиссионного дохода.
- Развитие дистанционных каналов обслуживания.
- Операционная эффективность.
- Участие в государственных стабилизационных программах [140].

Управление рисками в АО «Казкоммерцбанк».

Функции риск-менеджмента включают:

- Идентификацию рисков.
- Измерение рисков на базе современных моделей оценки рисков.
- Мониторинг рисков.
- Отчетность по рискам.

АО «Казкоммерцбанк» управляет следующими видами рисков [124-125]:

- кредитный риск;
- процентный риск;
- риск ликвидности;
- рыночный риск;
- валютный риск;
- операционный риск.

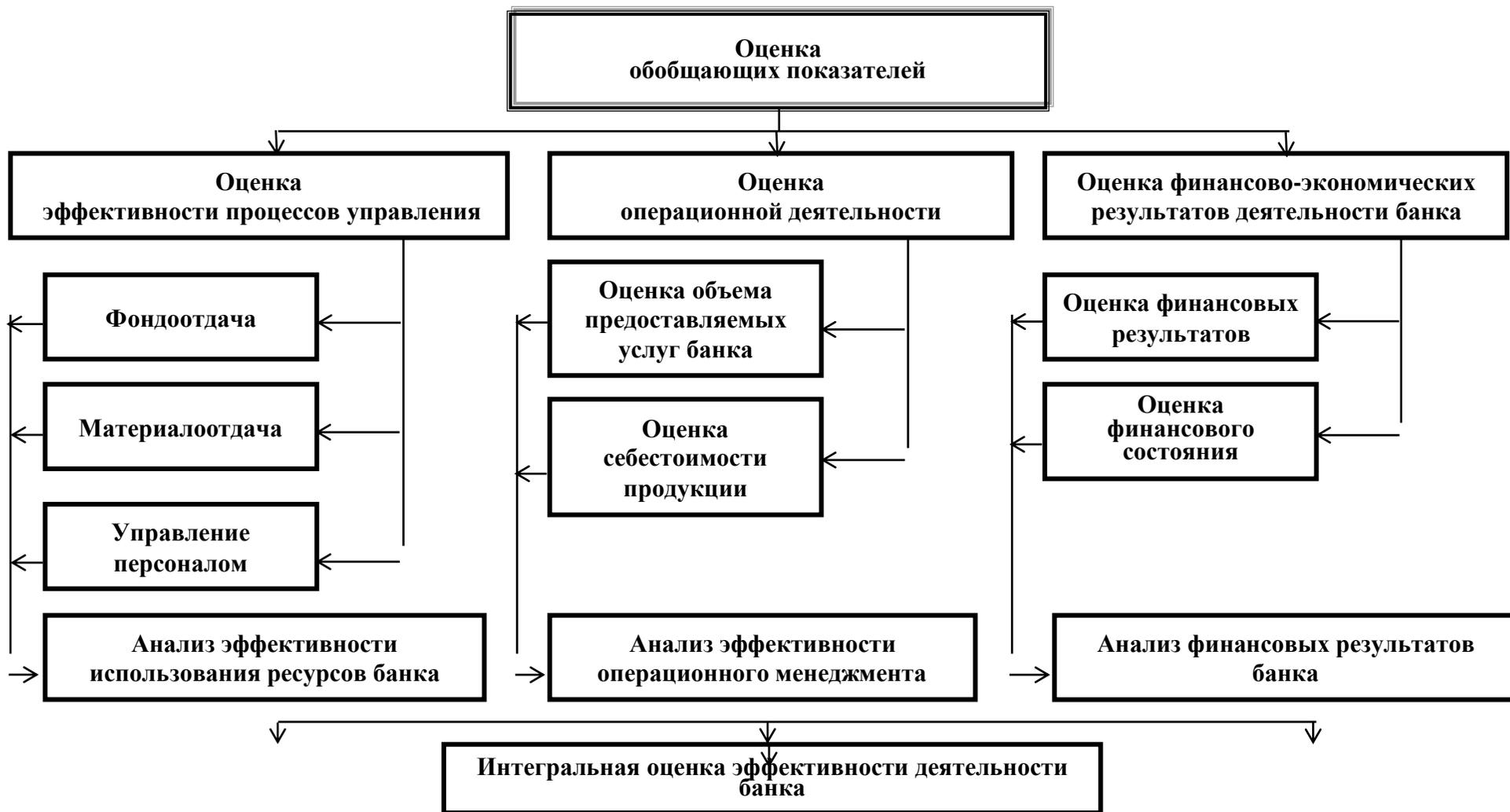


Рисунок 2.2 – Порядок проведения операционного анализа банка на основе оценки результатов деятельности БВУ

Примечание - Составлено автором по материалам АО «Казкоммерцбанк» [124-125]

ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ БАНКОМ

Цепочка показателей
ИЗДЕРЖКИ – ОБЪЕМ ПРОДАЖ – ПРИБЫЛЬ

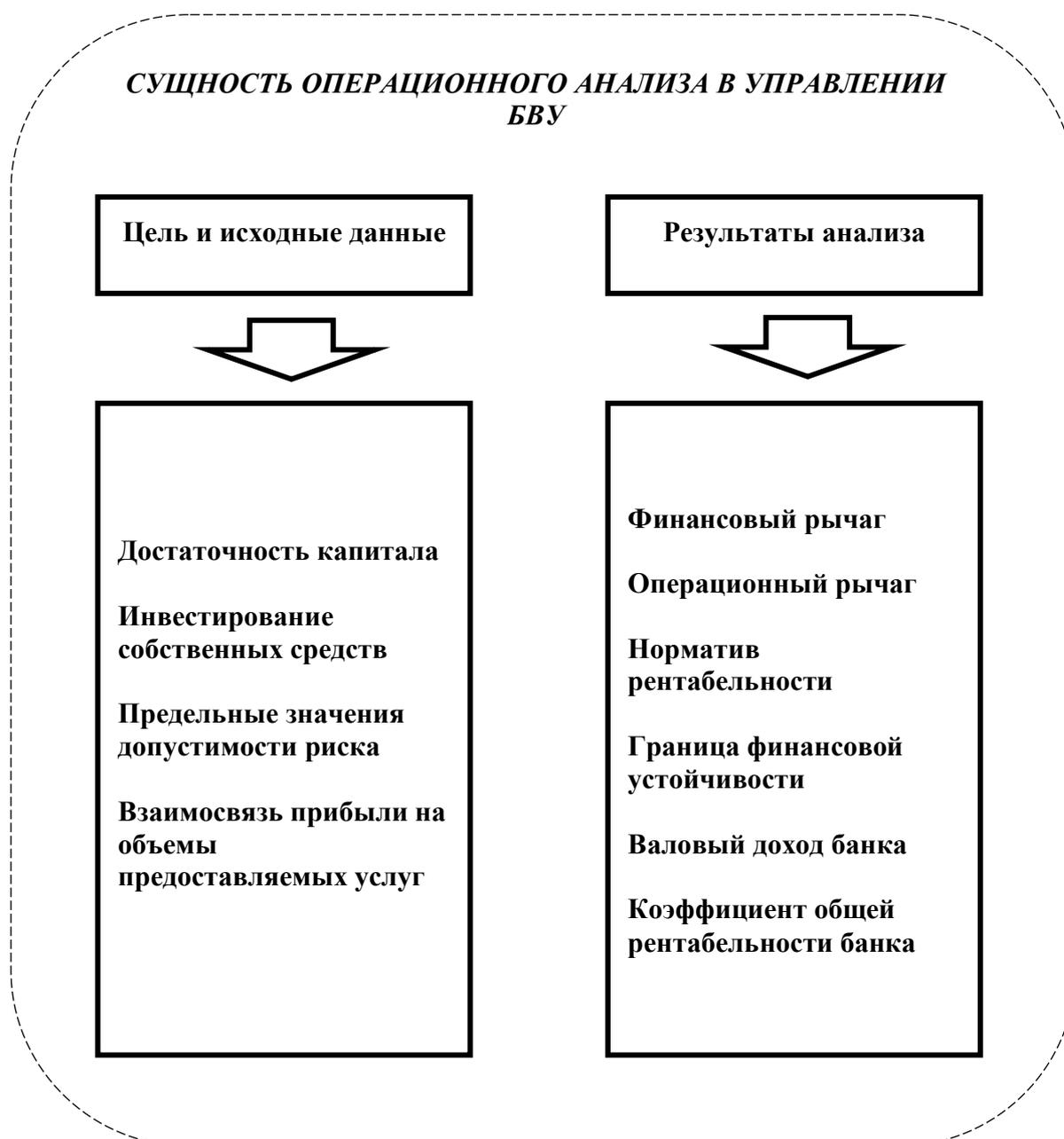


Рисунок 2.3 – Операционный анализ в управлении БВУ

Примечание: Составлено автором по материалам АО «Казкоммерцбанк» [124-125]

Пути снижения рисков при управлении активами и обязательствами:

- . Сохранность активов банка.
- Повышение эффективности управления обязательствами банка.
- Рост чистого процентного дохода.
- Снижение банковских издержек.
- Повышение инвестиционной активности банка
- Участие в государственных инвестиционных программах, тендерах, социальных программах.

Чувствительность к процентному риску. Риск-менеджмент Банка регулярно оценивает чувствительность Банка к процентному риску и его влияние на доходность.

Риск ликвидности. Риск ликвидности – это ситуация, при которой у Банка недостаточно финансовых ресурсов при ликвидации активов Банка по приемлемой цене для удовлетворения всех предъявляемых к нему требований (как балансовых, так и вне-балансовых).

Чувствительность к валютному риску. Анализ чувствительности включает расчет влияния возможной волатильности иностранных валют на финансовые показатели банка, диапазон изменения как итог роста или снижения курсов валют обычно считается в пределах 20%.

На рисунках 2.4 и 2.5 нами показаны основные этапы и целевые характеристики управления банковскими рисками, которые включают анализ, оценку и уменьшение рисков, что составляет основной целью деятельности банков второго уровня.

Операционный риск.

В настоящее время для эффективной работы Банка используются следующие инструменты идентификации и измерения операционных рисков, которые соответствуют лучшим мировым практикам:

- База Данных по убыткам операционного риска (CLD - Corporate Loss Database);
- Самооценка Рисков (RSA - Risk Self-Assessment);
- Оценка нововведений и/или изменений процессов/систем Банка (ORAP - Operational Risk Assessment Process);
- Ключевые Контроли (KORC - Key Operational Risk Control);
- Ключевые Индикаторы Риска (KRI - Key Risk Indicator)

Инструменты операционного риск-менеджмента позволяют Банку выявлять виды деятельности, наиболее подверженные операционному риску, оценивать и проводить мониторинг убытков Банка, вызванных операционными рисками, а также устанавливать соответствующие контроли и разрабатывать превентивные меры для минимизации такого риска.

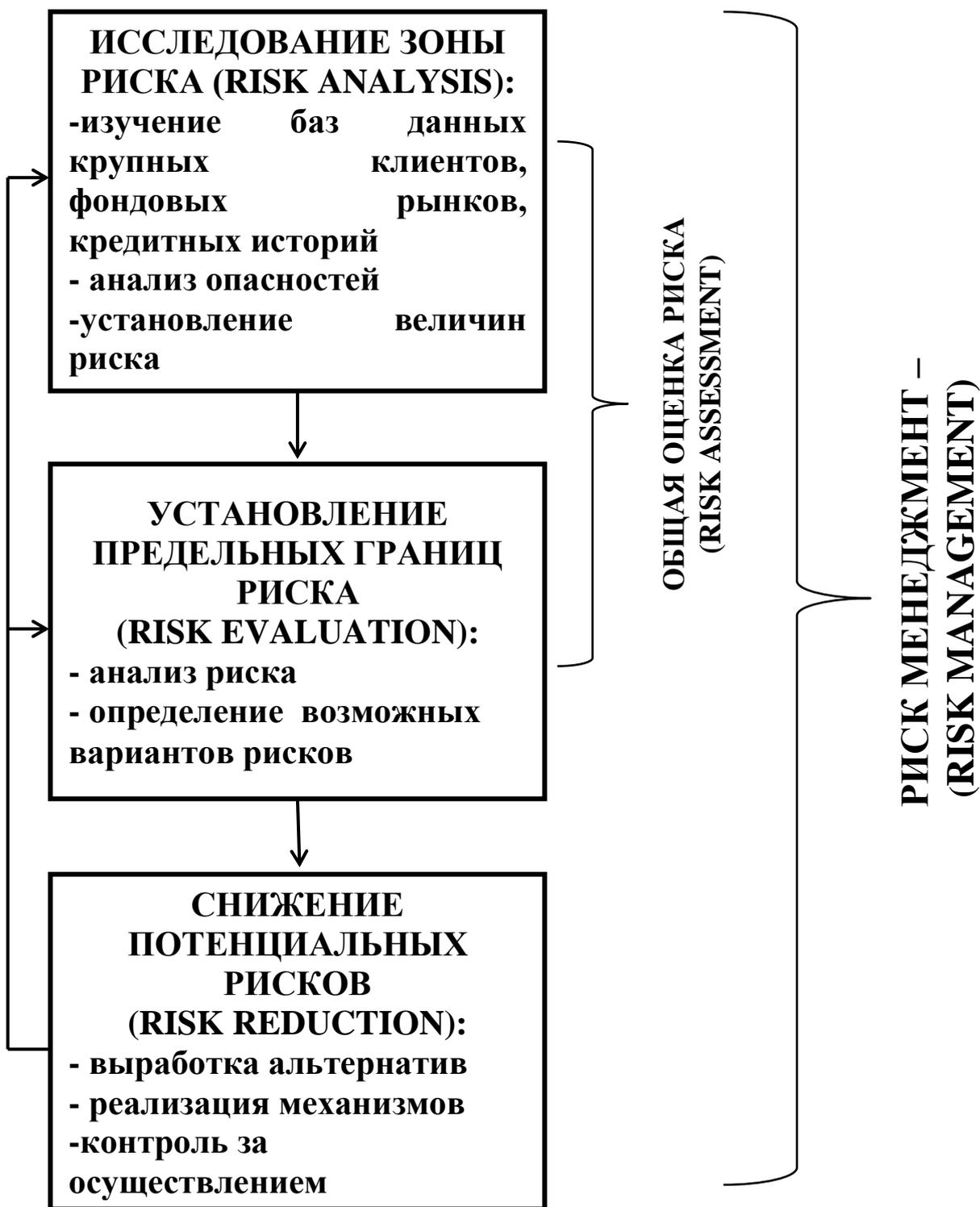


Рисунок 2.4 – Основные этапы системы управления банковскими рисками

Примечание - Составлено автором по материалам АО «Казкоммерцбанк» [124, 125]

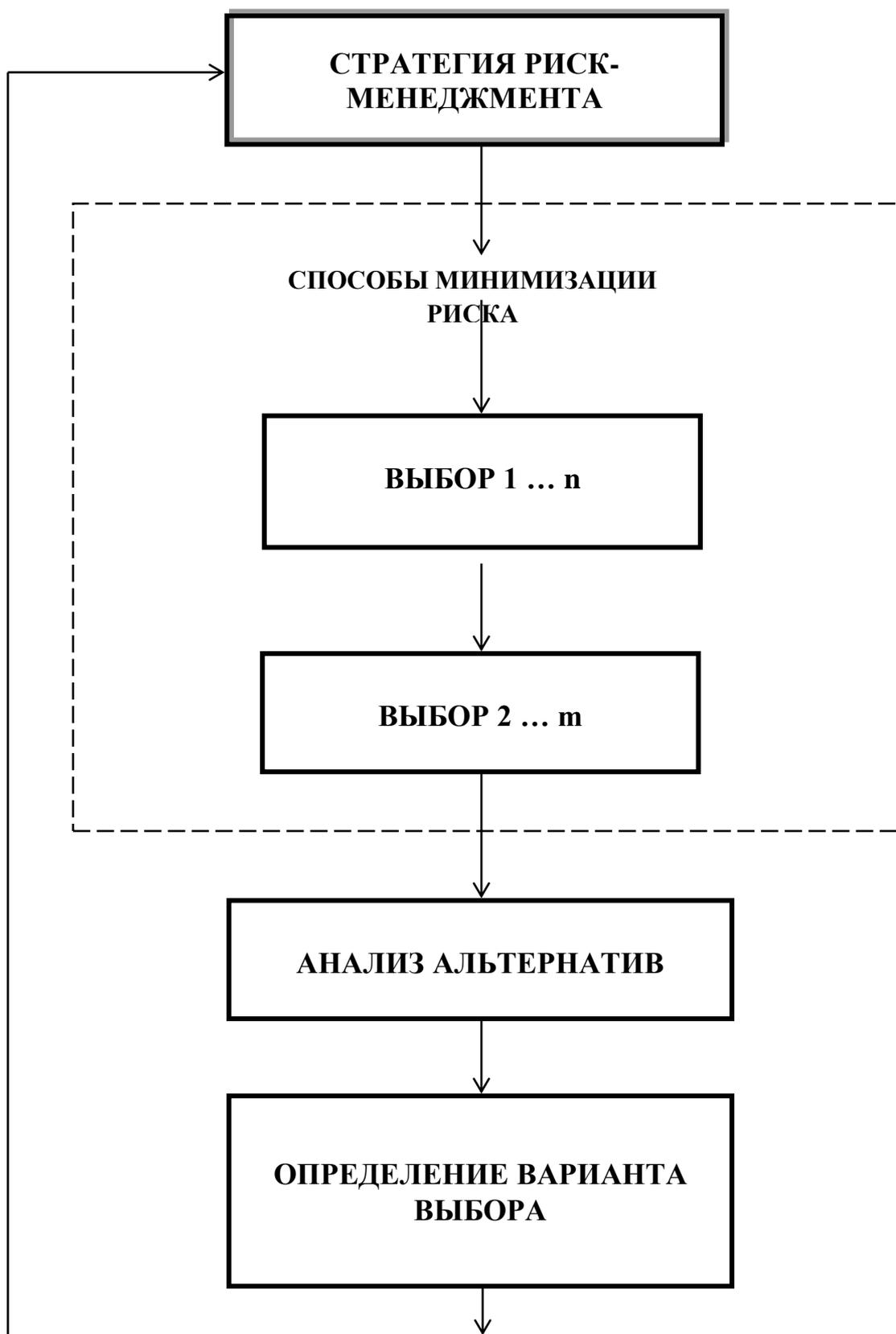


Рисунок 2.5 – Блок-схема определения выбора решений для минимизации риска

Примечание: Составлено автором по материалам АО «Казкоммерцбанк» [124, 125]

Управление в АО «Народный банк Казахстана».

К основным приоритетам Банка относятся следующие:

1. Повышение надежности Банка: Банк стремится к сохранению своей деловой репутации и полностью соблюдает все международные стандарты, правовые нормы законодательства Республики Казахстан и всех стран, где ведется бизнес.

2. Рост клиентоориентированности Банка.

3. Сохранение лидерских позиций на рынке банковских услуг.

4. Социальная ответственность Банка.

5. Честность: Банк придерживается принципов и норм корпоративной этики и прозрачности своей деятельности в отношении менеджеров и сотрудников.

6. Профессионализм менеджеров и сотрудников Банка: Банк стремится к прочным и долгосрочным отношениям с клиентами.

Управление рисками исполняет функцию обеспечения стабильной финансово-экономической деятельности Банка. Основные риски, присущие деятельности Банка, включают:

- Кредитный риск;
- Риск ликвидности и управление финансовым капиталом;
- Рыночный риск;
- Ценовой риск;
- Анализ чувствительности к изменению процентных ставок [126-127].

Кредитный риск.

В качестве основных признаков обесценения по индивидуальным займам Банком рассматривается следующее:

- наличие просроченной задолженности заемщика свыше 90 дней;
- присвоение заемщику внутренней рейтинговой моделью дефолтных рейтингов;
- наличие реструктуризации при ухудшении финансового состояния заемщика

Риск ликвидности и управление достаточностью капитала.

Основными задачами являются:

- соблюдать требования НБРК к уставному капиталу;
- защищать способность Банка для обеспечения прибыльности для акционеров и другим заинтересованным сторонам;
- рост и стабилизация собственных средств в целях устойчивости банка.

В таблице 2.5 показаны рейтинги выданных кредитов банка за 2013-2015 гг.

Из таблицы 2.5 видно, что достаточно высокие суммы займов классифицированы под рейтингами 9 и 10, что является достаточно критичным в соответствии с приведенной классификацией.

Таблица 2.5 – Объемы выданных кредитов АО «Халыкбанк»

Рейтинг	Займы на конец года		
	2013 г.	2014 г.	2015г.
1	33,943	2,091	8,984
2	82,088	93,919	198,407
3	233,258	398,582	191,679
4	248,848	96,218	340,418
5	178,505	256,419	200,867
6	89,263	110,285	130,205
7	28,011	4,864	2,567
8	166,755	193,005	90,743
9	1,060,671	1,155,383	1,163,870
-	152,058	172,118	98,674
-	409,405	478,055	671,487
10	1,622,134	1,805,556	1,934,031
-	(302,926)	(323,311)	(286,018)
10	1,319,208	1,482,245	1,648,013

Примечание – Составлено по данным АО «Народный банк Казахстана» [126-127].

На рисунках 2.6 и 2.7 показаны схема определения варианта снижения риска и последовательность процесса управления рисками в БВУ.

Схема (рисунок 2.6) показывает, что вариативность выборки дает возможность принятия наиболее правильного обоснованного решения из числа возможных решений, которые могут корректироваться в процессе реализации выбранной модели поведения.

Банк выделяет следующие виды процентных рисков [126-127]:

- Процентный риск по портфелям ценных бумаг, изменение справедливой стоимости которых отражается через капитал;

- Процентный риск, возникающий в результате несовпадения сроков погашения (пересмотра процентных ставок) активов и обязательств, чувствительных к изменению процентных ставок (риск изменения ставки вознаграждения).

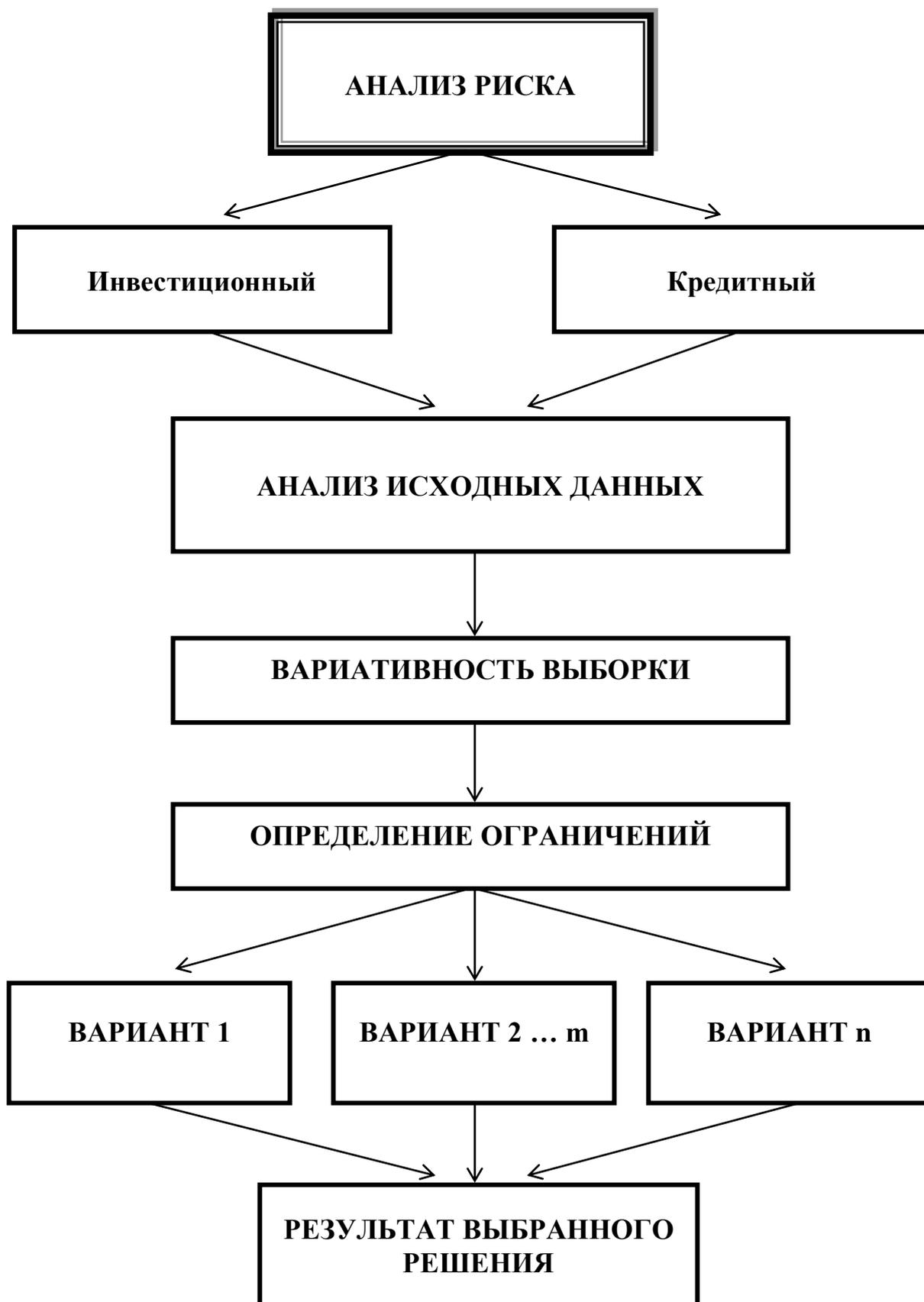


Рисунок 2.6 – Схема определения варианта выбора решения при анализе рисков

Примечание - Составлено по материалам АО «Народный банк Казахстана» [126-127]

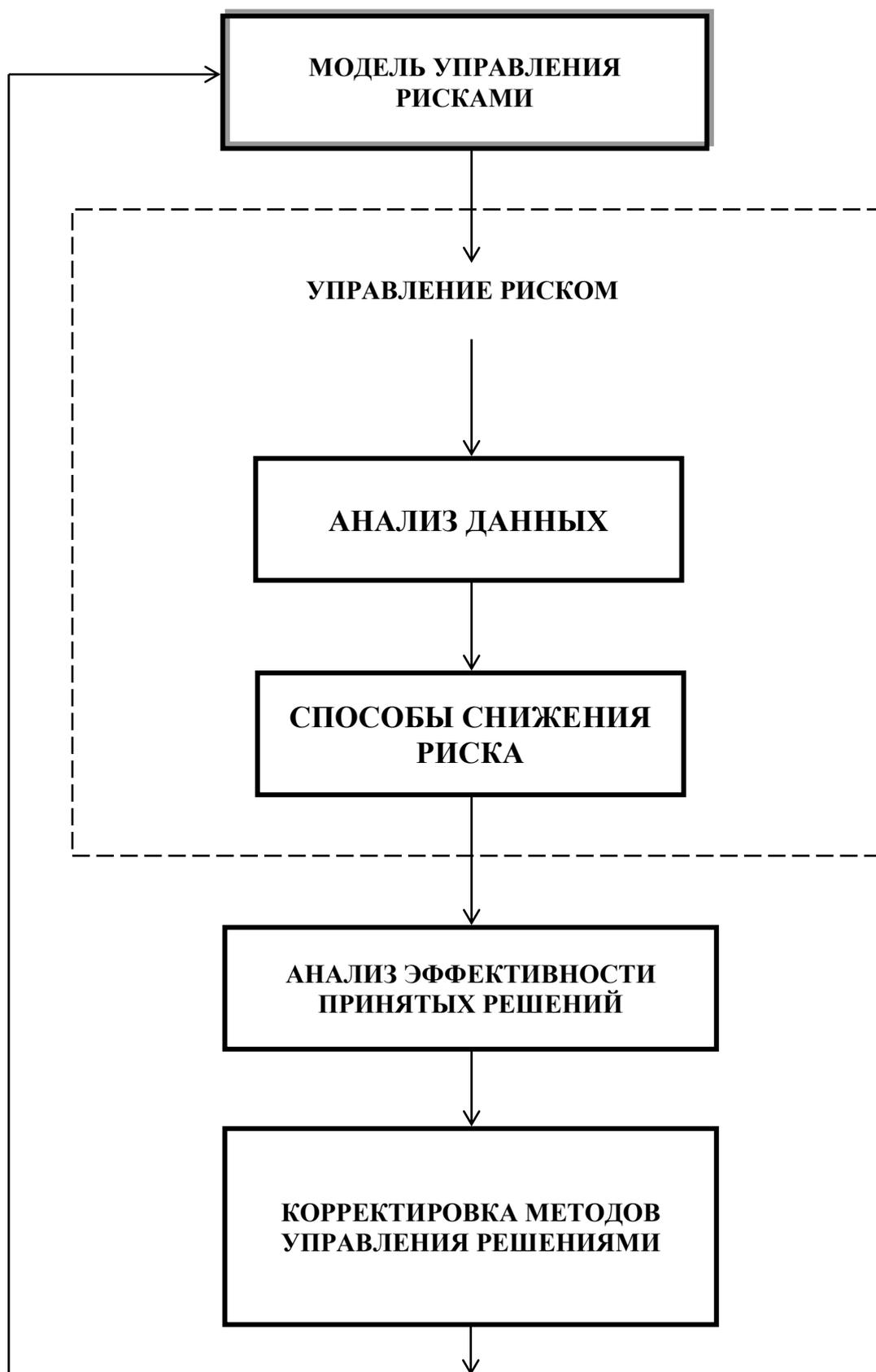


Рисунок 2.7 – Последовательность процесса управления рисками в БВУ

Примечание - Составлено автором по материалам Народного банка [126-127]

Анализ чувствительности к изменению процентных ставок. Текущая чувствительность Банка к колебаниям обменных курсов находится на приемлемом уровне в связи со стабильным финансовым положением Банка.

Важное место в деятельности рассмотренных банков второго уровня занимают вопросы повышения эффективности управления персоналом, которые включают в себя элементы стратегического и оперативного менеджмента, которые тесно переплетены и имеют непосредственную связь с проблемами управления персоналом.

На рисунке 2.8 нами показаны основные направления и элементы эффективной системы управления персоналом в банках второго уровня, показывающие основные составляющие анализа управления персоналом и повышения эффективности использования с учетом профессионального и социального развития.

В результате рассмотрения управления банковской деятельностью в двух банках страны можно сделать следующие выводы.

Анализ проблем банковской сферы показал ухудшение ситуации в банковской сфере в 2016 году по сравнению с 2015 г., рейтинги банков по данным ведущих рейтинговых агентств по состоянию на январь-февраль 2016 г. значительно снизились, как например, по данным зарубежных рейтинговых агентств понизило «рейтинг устойчивости» (Viability Rating) АО «Казкоммерцбанк» с «В+» до «ВВ-». Рейтинг АО «Казкоммерцбанк» остался на уровне «ВВ+», но прогноз со «Стабильного» изменился на «Негативный». Рейтинг «Народного банка» был понижен до «ВВ+» с пометкой «Стабильный» [135-137].

Для примера рейтинги других банков также претерпели существенные изменения, и были понижены в основном в связи с девальвацией национальной валюты. Оценка «Цеснабанка» – «В+», но с ухудшением прогноза со «Стабильного» на «Негативный». «Банк ЦентрКредит» – «В» с прогнозом «Стабильный». «АТФБанк» – «В-» с прогнозом «Стабильный». ДБ «Сбербанк России» с «В+» до «ВВ-». Рейтинг ДБ АО «Сбербанк России» остался на уровне «ВВ+», но прогноз со «Стабильного» изменился на «Негативный» [135-137].

Анализ стратегического и оперативного менеджмента на примере банков второго уровня показал, что деятельность банков в условиях современного кризиса и в условиях неопределенности подвержена ряду системных рисков [138-140].

Основной угрозой банкам второго уровня РК в современных условиях является сохранение угроз кредитных и инвестиционных рисков, связанных с недостатком денежных средств и снижением спроса на потребительское и розничное кредитование населения.

Менеджмент банковской деятельности на примере банков второго уровня требует дальнейшего совершенствования во всех сферах деятельности банков, таким образом, научные основы стратегического и оперативного управления и

управления рисками в банках второго уровня требуют дальнейшего развития [141].



Рисунок 2.8 – Совершенствование и развитие системы управления персоналом БВУ

Примечание - Составлено автором по материалам АО «Народный банк Казахстана» [126-127]

В связи с тем, что спецификой данного исследования является совершенствование менеджмента для банков второго уровня в современных условиях целью данного анализа в соответствии с выработанными задачами является выявление проблем банков второго уровня для разработки предложений и рекомендаций, которые будут выработаны в третьей главе работы.

2.3 Оценка управления и методические подходы к комплексному анализу менеджмента на примере банков второго уровня Республики Казахстан

Рост эффективности менеджмента банков второго уровня предполагает определение оптимальных организационных форм, методов, технологий управления в целях достижения банком как управляемой системой запланированных финансовых показателей. При анализе эффективности менеджмента банковской деятельности и для оценки общей экономической эффективности деятельности банка возрастает актуальность оценки эффективности менеджмента банковской деятельности.

Выбор банком той или иной стратегии, цели и задачи, поставленные стратегиями продвижения банков должны быть обоснованы, подтверждены расчетами и эмпирическими выводами, методическими рекомендациями, основанными на анализе существующей ситуации и конъюнктуры рынка, прогнозов и перспектив в банковской сфере [141, с. 46].

Несмотря на то, что многие существующие подходы основываются на финансовых результатах деятельности банков второго уровня, мы считаем, что важную роль в определении результатов внедрения новых стратегий и подходов управления банковской системы на микроуровне должен быть более широкий спектр показателей финансового и социально-экономического характера – позиционирование банка, его имидж, деловая репутация и рейтинг банка ведущими мировыми рейтинговыми агентствами [138].

Нами проведены опросы клиентов различных банков по выбору банков, выбору видов услуг, качеству обслуживания, критериях позиционирования и ряду других показателей для банков второго уровня (Приложение 3).

Результаты анкетирования показали, что наибольшей популярностью в Карагандинском регионе пользуется Народный банк Казахстана (1 место), на втором месте – АО «Казкоммерцбанк», третье место по опросам занимает на ДБ АО «Сбербанк России», на четвертом месте АО «Центркредитбанк» и на пятом - АО «Каспибанк».

Результаты анкетирования показали, что из общего числа опрошенных 96,8% пользуются услугами банка, из них 75% дали положительный ответ о необходимости банковских услуг для населения.

28 % ответили, что их устраивают услуги банков, а 45%, что пользуются услугами банка, так как получают заработную плату при помощи начисления на банковскую карточку, 22% - в связи с тем, что пенсию выдают в банке.

В ходе данного исследования были изучены основные факторы выбора крупных банков Карагандинской области на рынке банковских услуг.

Выигрышная позиция АО «Народный банк Казахстана» заключается в том, что банк организован на базе бывшего реорганизованного Сберегательного банка Республики Казахстан и до сих пор сохраняет статус Народного, несмотря на акционерную форму собственности, кроме того банк является банк имеет высокую долю собственного капитала и до сих пор в период кризиса

ипотечного кредитования выдает кредиты в тенге и национальной валюте, а также уполномочен к проведению операций по выплате пенсий и пособий. По мнению экспертов, выдача пенсий может иметь негативные последствия для данного банка, поскольку в период кризиса и снижения доверия к банку пенсионеры, многие из которых являются держателями депозитов в национальной валюте, могут отказаться от данного вида услуги и изъять свои сбережения со счетов банка. Тем не менее, пока «Народный банк» занимает стабильные позиции и продолжает занимать ведущие позиции в банковском бизнесе страны.

АО «Казкоммерцбанк» считается одним из крупных банков Казахстана, АО «Центркредитбанк» является популярным среди предпринимателей и населения благодаря гибкой тарифной политике, широким спектром предоставляемых услуг банка, разветвленной сетью банкоматов, удобной системой SMS-оповещений о поступлении средств на карточные или депозитные счета клиента для клиентов мобильного и Интернет банкинга, широким спектром кредитных линий и другими

АО «Каспибанк» своему 4 месту обязан ряду рекламных акций и скидок. В январе 2016 г. Банком была проведена акция по беспроцентной выдаче кредитов на один месяц, банк практикует бесплатную оплату коммунальных и других платежей при пользовании Интернет банкингом и наличии депозита в национальной валюте от 1000 тенге и выше и другие мероприятия, значительно повышающие рейтинг банка среди населения.

Клиентский рейтинг банков Казахстана отличается от проведенного нами рейтинга, на первом месте АО «Казкоммерцбанк», на втором - АО «Центркредитбанк», АО «Народный банк Казахстана», АО «Каспибанк» и ДБ АО «Сбербанк России» занимают более низкие позиции [142-143]. По нашему мнению приведенный рейтинг не может полностью характеризовать полную характеристику клиентских предпочтений, так как в компьютерном опросе путем голосования на клиентском форуме обычно бывает представлен не весь контингент населения, отсутствуют такие Банка лиц, не использующих компьютерную технику и Интернет или не являющихся активными участниками он-лайн форумов.

Опросы показывают интерес клиентов к банкам, стремящимся к улучшению сервиса банка, наличием дополнительных льгот, низкой стоимостью оплаты услуг.

Важным фактором можно считать позиционирование банка, основанное на таких его качествах как имидж банка и его конкурентная позиция.

При исследовании имиджа банка второго уровня нами были получены характеристики идеального банка, получившие наибольшее число голосов в ходе опроса клиентов банка, которыми был присвоен соответствующий рейтинг.

Положительный имидж банка занимает 12 место, положительный имидж управляющего 13 место рейтинга.

Исходя из показателей рейтинга, показанных в таблице 2.8 и на основе существующих подходов нами были выбраны критерии опроса клиентов БВУ. Результаты анкетирования на примере АО «Народный банк Казахстана» приведены в таблице 2.6.

Первое место в результатах опроса занимает надежность и устойчивость банка как показатель конкурентной позиции банка.

В таблице 2.7 нами приведена оценка показателей конкурентной позиции, составленная на основе опросов клиентов АО «Народный банк Казахстана».

Следует обратить внимание, что имидж банка имеет высший балл важности наряду с другими качественными показателями.

Однако, становится очевидным, что для целей стратегии продвижения банковских продуктов, данный перечень критериев может быть расширен [144-145].

На рисунке 2.9 нами показано влияние показателей качества банка на удовлетворенность (неудовлетворенность) клиентов банка.

Из рисунка видно, что элементы ошибок персонала, организационных ошибок и ошибок бизнес-процессов как следствие неграмотного менеджмента банка приводят к неудовлетворенности клиентов банка качеством сервиса и предоставляемых услуг

По нашему мнению, приоритетом при выборе и оценке банка являются рейтинги Международных рейтинговых Агентств, несмотря на имеющиеся колебания и снижение рейтингов БВУ за последнее время в связи с девальвацией национальной валюты.

Опыт работы на мировом рынке, апробированная методология и независимый характер экспертизы дает полное основание в качестве рейтингов, присваиваемых RA Standard & Poor's, Moody's Investors Service, Fitch Ratings [135-137].

РА «Эксперт РА Казахстан» присваиваются более завышенные показатели рейтингов по сравнению с зарубежными РА, что, по мнению экспертов и ученых Казахстана [146-147] не связано с субъективизмом подходов в исследовании казахстанских БВУ, а связано с рядом объективных причин, более точным учетом специфики казахстанской бизнес-среды и другими факторами.

Таблица 2.6 – Критерии выбора банка АО «Народный банк Казахстана»

Критерии	Значимость по кол-ву опрошенных, %
Надёжность и устойчивость банка	64
Наличие акций, скидок, и системы льгот	51
Поддержка банка и со стороны государства	49
Быстрота обслуживания	44
Доступность и простота условий получения и оформления кредита	52
Репутация и бренд банка	19
Длительный период существования организации на рынке	24
Личные связи, знакомство с кем-то из сотрудников	9
Вежливость и профессионализм сотрудников банка	19
Информационная открытость банка	8
Индивидуальный подход в предоставлении консультаций менеджером банка	24
Длительный период обслуживания в данном банке	18
Близость отделения банка от дома или работы	16
Другие факторы	4
Примечание - Составлено автором на основе опроса клиентов АО «Народный банк РК»	

Таблица 2.7 – Составляющие конкурентной позиции АО «Народный банк Казахстана»

Критерии оценки	Значимость по 5 балльной шкале
Доля банка на рынке	5
Финансовая устойчивость банка	5
Ресурсная база	5
Ассортимент банковских услуг	5
Уровень цен и издержек	4
Сбытовые возможности банка	4
Имидж банка	5
Качество услуг	4
Уровень менеджмента	4
Примечание - Составлено автором на основе опроса клиентов АО «Народный банк Казахстана»	

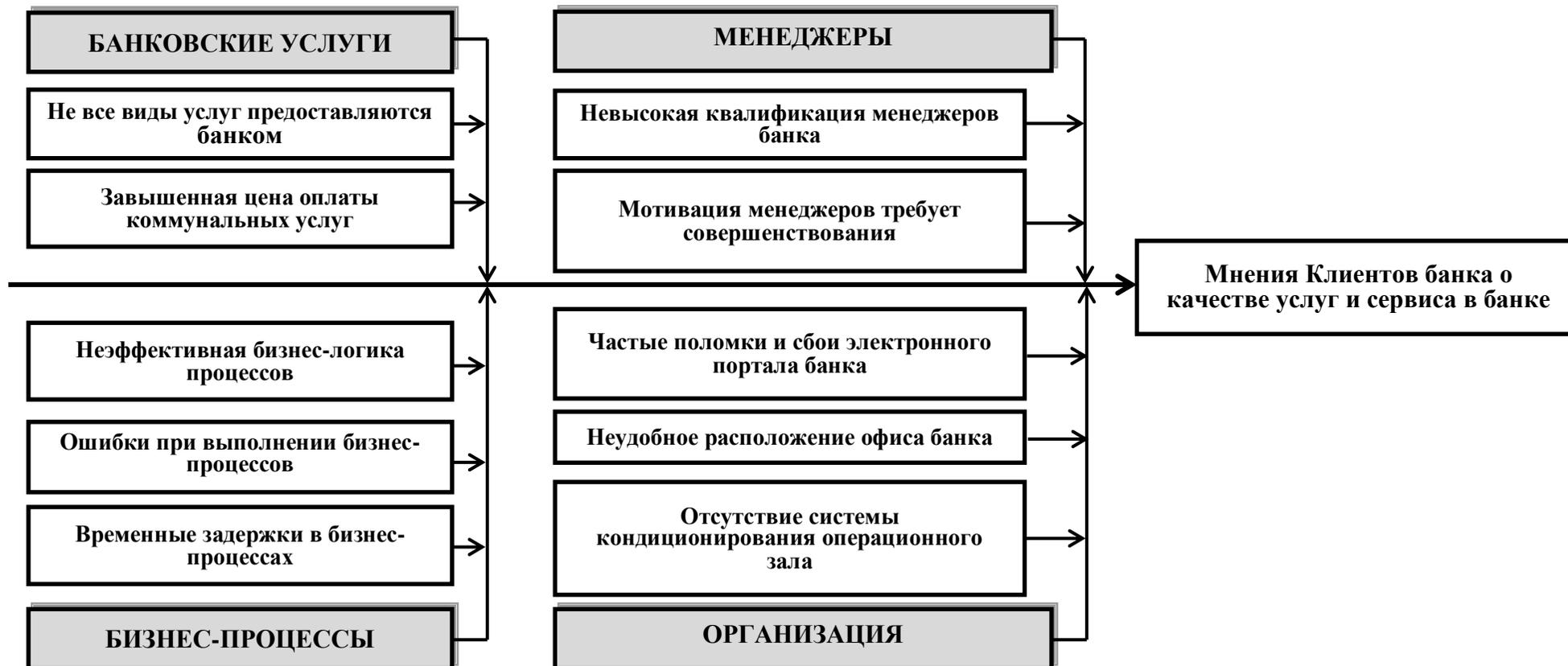


Рисунок 2.9 – Взаимосвязь показателей качества АО «Народный банк» и их влияние на удовлетворенность клиентов банка

Примечание: Составлено автором

Основой оценки трудовой деятельности менеджеров является комплекс показателей или критериев, от подбора которых и зависит выбор наиболее эффективных для предприятия сотрудников [148-150], что особенно важно в условиях оптимизации деятельности банка в период кризисных явлений в экономике и возможного сокращения штатов.

Разработанный критериальный подход в оценке управленческой деятельности выбран как наиболее адекватный для получения результатов такой оценки. Основой критериального подхода является установление заданных параметров или компетенций оценки персонала.

В результате выработан следующий алгоритм действий при разработке компетенций:

1. Выявление позиций, для которых будут установлены компетенции по профессионально-целевому признаку.

2. Ранжирование по видам деятельности и выполняемым обязанностям менеджера.

3. Группировка данных для классификации основных и вспомогательных функций.

4. Определение наиболее значимых параметров деятельности для этих позиций.

5. Описание компетенций по параметрам значимости и информативности отобранных критериев.

6. Определение удельного веса компетенций, влияющих на результаты деятельности менеджера.

7. Оценка компетенций по специализированной шкале оценки.

Ключевыми показателями экономической эффективности менеджмента являются:

- численность управленческого персонала в общем числе сотрудников компании;

- доля управленческих расходов в общей сумме расходов организационных расходов,

- сумма заработной платы менеджеров в общем фонде заработной платы предприятия.

На основе проведенного исследования и анализа данных банков [124-127] нами определены следующие факторы, которые необходимо учитывать при оценке деятельности управленческого персонала в сфере услуг:

- цели управленческого решения и его направленность на стратегические задачи компании;

- формулировка управленческого решения и его конкретность;

- обоснованность управленческого решения;

- сроки исполнения управленческого решения;

- делегирование управленческого решения;

- механизмы реализации управленческого решения;

- формы контроля за исполнением решения и качеством выполнения управленческого решения;

- меры ответственности за принятие управленческого решения и его выполнение.

Компетенции оценки эффективности системы управления банковской деятельности - это рабочие, поведенческие, личностные характеристики менеджера, по которым оценивается эффективность его деятельности. Основным предназначением компетенций оценки эффективности системы управления банковской деятельности является определение того, как и каким образом может быть осуществлена каждая функция и каждое действие, чтобы отвечать требованиям и качеству труда результатов компании.

Нами выполнена комплексная экономико-математическая оценка эффективности менеджмента банковской деятельности на примере банков второго уровня. Эффективность менеджмента компании коррелирует со следующими показателями экономической эффективности:

- экономическая и (или) социальная эффективность;

- результаты производственно-хозяйственной деятельности, в основе которых лежит рентабельность труда менеджеров;

- доля затрат на оплату труда и материальны затраты менеджмента;

- социально-экономические факторы производственной деятельности на различных управленческих уровнях.

С учетом перечисленных факторов, можно определить эффективность труда менеджеров банковской деятельности и, тем самым, эффективность системы менеджмента банка второго уровня в целом.

Нами предлагается применение частных показателей, которые разбиты на две группы:

- производственно-финансовые показатели;

- социально-психологические показатели.

Приведенные формулы производственно-финансовых показателей разработаны нами, исходя из общепринятых в экономике путей определения прибыли и рентабельности любых хозяйствующих субъектов.

Производственно-финансовые показатели:

1) Рентабельность труда менеджеров

$$R_s = P / S_m, \quad (2.1)$$

где P – прибыль банка; S_m – заработная плата менеджеров;

2) Рентабельность материальных активов банка

$$R_m = P / Z_m, \quad (2.2)$$

где P – прибыль банка; Z_m – материальные затраты менеджеров;

Расчетные формулы по определению социально-психологических факторов нами предложены исходя из анализа ряда источников [151-156], исследующих методические основы компетенций в оценке персонала компании.

В результате экономико-математическая модель оценки эффективности менеджмента банковской деятельности в банках второго уровня может быть представлена в следующем виде:

Производственно-финансовые факторы:

$$R_s = P / S_m$$

$$F_1 = \sum R_m = P / Z_m$$

$$R_o = R_s + R_m$$

Социально-психологические факторы:

$$K_q = N_{bas} / N_{om}$$

$$K_{stab} = (N_{om} - N_m) \div N_{om}$$

$$K_{psi} = N_{own} / N_{out}$$

$$K_{plur} = N / N_o$$

$$F_2 = \sum K_n = (f_o - f_p) / f_o$$

$$K_{inf} = \sum dw / \sum dc$$

$$K_{oper} = \sum (T_{dir} + T_{des} + T_{rev}) / \sum T_{com}$$

$$K_{conc} = V_w / V_l$$

$$K_d = \sum (V_{com} - (V_{dif} + V_{var})) / \sum V_{com}$$

Комплексный коэффициент оценки K_o рассчитывается как среднеарифметическое из коэффициентов, учитывающих производственно-финансовые и социально-психологические факторы

$$K_o = F_1 + F_2 = \sum K_i / n. \quad (2.3)$$

Таким образом, компетенции оценки эффективности системы управления банковской деятельностью - это рабочие, поведенческие, личностные характеристики менеджера, по которым оценивается эффективность его деятельности [149-156].

Эффективное использование критериев и компетенций оценки результатов управленческой деятельности компании и правильный выбор показателей эффективности системы управления влияет на динамику показателей производственной деятельности банка, и тем самым характеризует качественный и количественный рост банка как хозяйственного звена в современных условиях.

Эффективность менеджмента компании коррелирует со следующими показателями экономической эффективности:

- экономическая и (или) социальная эффективность;
- результаты объемов производственной деятельности, включая процессы распределения, обмена, потребления и ресурсоемкостью;
- доля полезного продукта и затрат производства;
- взаимосвязь общественных отношений и производственной деятельности на различных управленческих уровнях.

В настоящее время основой оценки трудовой деятельности менеджеров является комплекс показателей или критериев, от подбора которых и зависит выбор наиболее эффективных для предприятия сотрудников, что особенно важно в условиях оптимизации деятельности банка в период кризисных явлений в экономике и возможного сокращения штатов.

На подбор тех или иных компетенций оценки менеджмента может влиять категория оцениваемого сотрудника и конкретная цель его деятельности, как показано в таблице 2.8.

Компетенции оценки эффективности системы управления банковской деятельности разделяются по разным параметрам, исходя из которых можно разделить их на подгруппы:

- генеральные и специализированные компетенции;
- компетенции по количеству и качеству труда;
- компетенции объективных и субъективных показателей;
- компетенции по интегральным и простым коэффициентам труда менеджера.

Ключевыми показателями экономической эффективности менеджмента являются:

- численность управленческого персонала в общем числе сотрудников компании;
- доля управленческих расходов в общей сумме расходов организационных расходов,
- сумма заработной платы менеджеров в общем фонде заработной платы предприятия.

Таблица 2.8 - Классификация критериев оценки эффективности системы управления персоналом в банках второго уровня

Банка	Виды критериев	Характеристика
А	Организационные компетенции	Показатели, которые применяются ко всем сотрудникам компании: своевременное и полное исполнение своих обязанностей и другие
	Специализированные компетенции	Параметры соответствия установленному виду деятельности или рабочему месту
В	Количественные компетенции	Коэффициенты оценки на основе достигнутых результатов
	Качественные компетенции	Качество работы менеджера и его индивидуальные характеристики
С	Объективные компетенции	Нормы и нормативы качества, стандарты и коэффициенты производительности труда, применимые для любого вида управленческого труда
	Субъективные компетенции	Показатели, оцениваемые на основании экспертных оценок комиссий
D	Интегральные компетенции	Данные информации, полученной на основе оценки различных характеристик выполненной работы и рабочего поведения (сроков выполнения проектов)
	Простые компетенции	Параметры оценки отдельных аспектов работы или рабочего поведения, уровня производительности труда, трудовой дисциплины, отсутствия опозданий на работу и других
Примечание - Составлено автором на базе [151-155].		

К факторам, которые необходимо учитывать при оценке деятельности управленческого персонала в банковской сфере можно отнести:

- цели управленческого решения и его направленность на стратегические задачи компании;
- формулировка управленческого решения и его конкретность;
- обоснованность управленческого решения;
- сроки исполнения управленческого решения;
- делегирование управленческого решения;
- механизмы реализации управленческого решения;
- формы контроля за исполнением решения и качеством выполнения управленческого решения;
- меры ответственности за принятие управленческого решения и его выполнение.

Основным предназначением компетенций оценки эффективности системы управления банковской деятельности является определение того, как и каким образом может быть осуществлена каждая функция и каждое действие, чтобы отвечать требованиям и качеству труда результатов компании.

Алгоритм действий при разработке компетенций может быть сведен в следующем виде:

1. Выявление позиций, для которых будут установлены компетенции по профессионально-целевому признаку.

2. Ранжирование по видам деятельности и выполняемым обязанностям менеджера.

3. Группировка данных для классификации основных и вспомогательных функций.

4. Определение наиболее значимых параметров деятельности для этих позиций.

5. Описание компетенций по параметрам значимости и информативности отобранных критериев.

6. Определение удельного веса компетенций, влияющих на результаты деятельности менеджера.

7. Оценка компетенций по специализированной шкале оценки.

В результате нами разработан критериальный подход в оценке управленческой деятельности как наиболее адекватный для получения результатов такой оценки. Основой критериального подхода является установление заданных параметров или компетенций оценки персонала.

Таким образом, нами выделены следующие показатели оценки эффективности труда менеджеров:

Должностные показатели (K_o):

- профессионализм;
- качество выполняемых обязанностей;
- сроки выполнения работ.

Дисциплинарные показатели (K_d):

- общая дисциплина на рабочем месте;
- исполнительность
- отсутствие прогулов и опозданий на работу

Показатели коммуникативности (K_k):

- устные коммуникации;
- способность владеть собой в конфликтных ситуациях;
- умение выслушать собеседника.

Лидерские позиции (K_l):

- творческие способности;
- лояльность;
- умение решать сложные ситуации;
- умение расставлять приоритеты;
- способности к руководству.

В математическом выражении данный подход можно выразить по следующей формуле:

$$F = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (2.4)$$

где F – функция оценки системы управления в сфере услуг;
 K_i – совокупность i -х критериев, по которым можно оценить различные аспекты деятельности, $i=1 \dots n$.

Соответственно K можно определить как сумму:

$$K = K_O + K_D + K_K + K_{Л} . \quad (2.5)$$

Несмотря на существующие стратегические задачи Банков, в банке существует ряд проблем менеджмента персонала:

1. Недостаточная подготовка менеджеров в соответствии с мировыми стандартами.
2. Неспособность принимать решения.
3. Неумение делегировать полномочия.
4. Отсутствие достаточного внимания корпоративной культуре.
6. Нехватка специалистов по антикризисному управлению.
7. Неумение пользоваться приемами риск-менеджмента.
8. Неумение эффективно управлять финансовыми ресурсами компании, использовать на практике современные методы мотивации.
9. Социальная ответственность менеджмента.
10. Умение формировать команду, правильная расстановка кадров.

Таким образом, моделирование системы управления банковской деятельности АО «Казкоммерцбанк» показывает новые возможности решения современных задач банка в условиях неопределенности и стратегии минимизации банковских рисков, исходя из которых можно выделить наиболее приоритетные направления его развития.

Для определения эффективности менеджмента банка нами было выполнено ранжирование социально-психологических параметров использования менеджмента:

I степень: 0,75-1,0 - высокая степень результативности менеджмента.

II степень: 0,51-0,74 – результативность менеджмента от средней до высокой.

III степень: 0,31-0,5 – средняя результативность менеджмента.

IV степень: 0,16-0,3 – результативность менеджмента от низкой до средней.

V степень: 0-0,15 – низкая результативность менеджмента.

Расчеты показывают, что показатель социально-психологической оценки эффективности менеджмента АО «Казкоммерцбанк» равен 0,82, как показывает таблица 2.9, что означает достижение уровня А, что характеризует достаточно высокую эффективность менеджмента.

Таблица 2.9 - Показатели оценки эффективности менеджмента банковской деятельности

Показатель	Характеристика	Формула расчета	Численное выражение
Производственно-финансовые факторы			
Рентабельность оплаты труда менеджеров	Показывает отношение чистой прибыли к заработной плате менеджеров	$R_s = P / S_m$	532467 долларов США / 57792 доллара США = 9,2
Рентабельность материальных активов	Характеризует материалотдачу предприятия	$R_m = P / Z_m$	532467 долларов США / 25325 долларов США = 21
Общая рентабельность менеджмента банка	Показывает суммарную рентабельность менеджмента предприятия	$R_o = R_s + R_m$	9,2 + 21 = 30,2 Доллар США / доллар США
Социально-психологические факторы			
Коэффициент квалификации менеджеров банковской деятельности K_q	Характеризует соответствие образования должности	$K_q = N_{bas} / N_{om}$	0,85
Коэффициент стабильности менеджеров банковской деятельности K_{stab}	Характеризует долю сменяемости в общем количестве менеджеров	$K_{stab} = (N_{om} - N_m) \div N_{om}$	0,85
Коэффициент психологической совместимости менеджеров K_{psi}	Характеризует степень сменяемости менеджеров банковской деятельности в связи с психологической обстановкой в коллективе	$K_{psi} = N_{own} / N_{out}$	0,75
Коэффициент множественности подчинения K_{plur}	Характеризует степень загрузки менеджмента в подготовке информации	$K_{plur} = N / N_o$	0,8
Коэффициент определенности деятельности K_n	Характеризует степень значения конечных целей работы и задач исполнителя по достижению этих целей	$K_n = (f_o - f_p) / f_o$	0,95

Продолжение таблицы 2.9

Показатель	Характеристика	Формула расчета	Численное выражение
Коэффициент полноты информации K_{inf}	Характеризует возможность принимать решения на основе необходимой и достаточной информации	$K_{inf} = \sum d_w / \sum d_c$	0,9
Коэффициент оперативности прохождения информации K_{oper}	Характеризует оперативность работы аппарата менеджмента	$K_{oper} = \sum (T_{dir} + T_{des} + T_{rev}) / \sum T_{com}$	0,85
Коэффициент концентрации информации K_{conc}	Характеризует отсев излишней информации на каждом последующем уровне менеджмента	$K_{conc} = V_h / V_l$	0,75
Коэффициент отсутствия дублирования данных K_d	Характеризует подготовку и запрос информации менеджерами разных подразделений	$K_d = \sum (V_{com} - (V_{dif} + V_{var})) / \sum V_{com}$	0,7
Комплексный коэффициент оценки K_o	Учитывает совокупность факторов, $n=9$	$K_o = \sum K_i / n$	0,82
Примечание - Составлено автором на базе [151-155]			

В таблице 2.10 сведены расчеты по показателям оценки эффективности менеджмента по пяти банкам второго уровня РК.

Существующий разброс в результатах полученных показателей свидетельствует о имеющихся различиях в системе управления и эффективности менеджмента в разных банках.

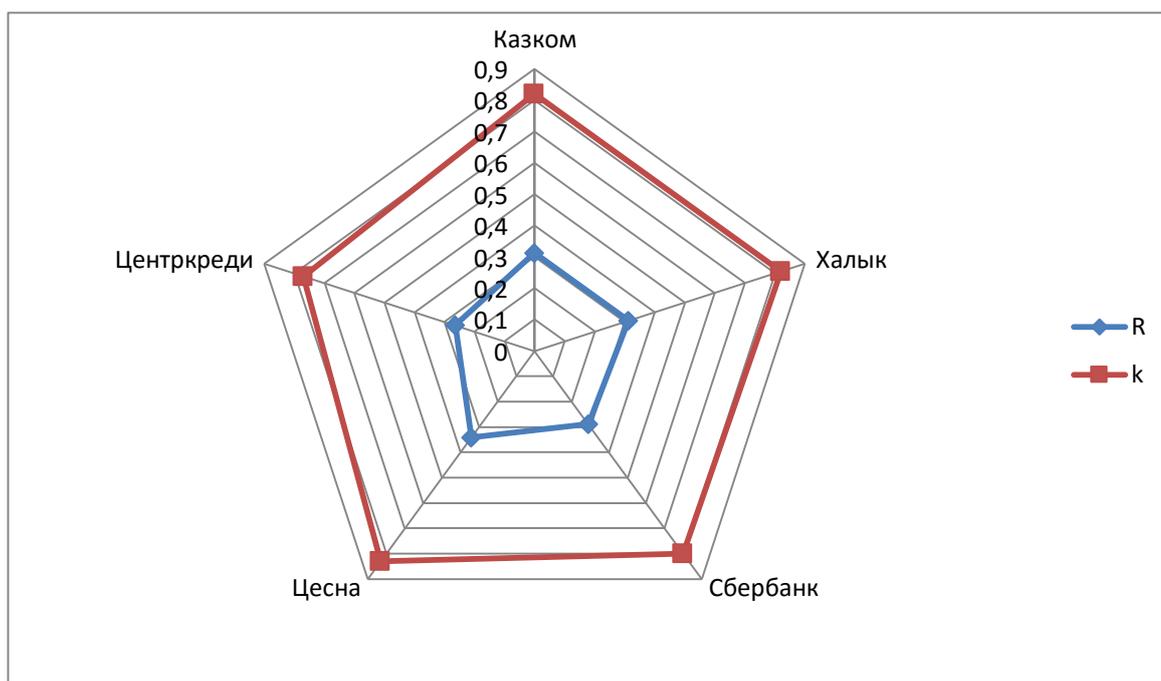
Показатель общей рентабельности менеджмента находится в пределах 26,4-34,2; дифференциация в полученных показателей также подтверждает сделанные выше выводы о высокой эффективности менеджмента крупных банков.

Социально-психологические факторы показывают проблемы эффективности управления начиная от топ-менеджмента банка второго уровня до его низшего звена.

Расчет показателей, приведенных в таблице показал, что из рассмотренных банков наибольшие значения из приведенных показателей показал ДБ АО «Сбербанк России», второе место разделили АО «Казкоммерцбанк» и АО «Народный банк Казахстана», на третьем и четвертом месте соответственно АО «Цеснабанк» и АО «Центркредит», как показано на диаграмме рисунка 2.10.

Таблица 2.10 - Показатели оценки эффективности менеджмента банков второго уровня

Показатели	Банки РК				
	АО «Казком-мерц банк»	АО Народный банк Казахстана»	АО «Цесна банк»	ДБ АО «Сбербанк России»	АО «Центр кредит»
Производственно-финансовые факторы					
Рентабельность менеджеров	9,2	9,3	8,9	9,2	8,4
Рентабельность материальных активов банка	22	23	20	25	18
Общая рентабельность менеджмента	31,2	31,3	28,9	34,2	26,4
Социально-психологические факторы					
Коэффициент квалификации менеджеров банковской деятельности K_q	0,85	0,83	0,84	0,81	0,78
Коэффициент стабильности менеджеров банковской деятельности K_{stab}	0,85	0,87	0,78	0,80	0,75
Коэффициент психологической совместимости менеджеров K_{psi}	0,75	0,74	0,73	0,77	0,71
Коэффициент множественности подчинения K_{plur}	0,8	0,81	0,8	0,79	0,77
Коэффициент определенности деятельности K_n	0,95	0,93	0,94	0,96	0,88
Коэффициент полноты информации K_{inf}	0,9	0,93	0,89	0,92	0,78
Коэффициент оперативности прохождения информации K_{oper}	0,85	0,84	0,83	0,86	0,79
Коэффициент концентрации информации K_{conc}	0,75	0,76	0,74	0,77	0,70
Коэффициент отсутствия дублирования данных K_d	0,7	0,68	0,71	0,74	0,65
Комплексный коэффициент оценки K_o	0,82	0,82	0,80	0,83	0,77
Примечание - Составлено автором [157]					



R – общий показатель рентабельности, K – комплексный коэффициент оценки

Рисунок 2.10 – Диаграмма показателей эффективности менеджмента банков второго уровня

Примечание - Составлено автором

Более высокий уровень эффективности менеджмента ДБ АО «Сбербанк России» связан с рядом моментов, к которым относится активная политика банка в сфере менеджмента, внедрение российского и зарубежного опыта управления банками второго уровня, уровень корпоративных документов банка, постоянный профессиональный и личностный рост менеджеров высшего и среднего звена, зарубежные стажировки в крупные финансовые корпорации и банки развитых стран.

На практике следует учитывать, что критерием оценки эффективности труда менеджеров является не только экономическая, но и социальная составляющая.

Разработанный нами критериальный подход к оценке эффективности системы управления в банках второго уровня показал имеющиеся отклонения в системах управления рассмотренных нами банков, которые позволяют определить направления отдельных сегментов менеджмента, нуждающихся в корректировке и усилении ряда позиций в менеджменте банковской деятельности в целом.

Выводы по главе 2

Во второй главе нами выполнен анализ результатов деятельности на примере банков второго уровня Казахстана. Произведена группировка банков на сильные и слабые банки, на примере которых выполнен SWOT-анализ деятельности банков Казахстана, на основе которого выявлены сильные и слабые стороны, выигрышные позиции, перспективы и угрозы банка.

Исследованы имиджевые характеристики и позиционирование БВУ на рынке Казахстана и возможности их экспансии в страны ЕврАзЭС. Проведенное анкетирование клиентов банка показало предпочтения населения в выборе тех или иных банков.

Актуальность критериального подхода в оценке менеджмента банка как целостной системы управления показывает взаимосвязь результативности менеджмента каждого элемента или структурного подразделения любого банка второго уровня как его социального звена, которое влияет на эффективность всей системы управления банком. В свою очередь эффективность системы управления банка влияет на общие результаты деятельности банка и их динамику.

Таким образом, моделирование системы управления банковской деятельности показывает новые возможности решения современных задач банка в условиях неопределенности и стратегии минимизации банковских рисков, исходя из которых можно выделить наиболее приоритетные направления его развития.

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

3.1 Современные подходы к развитию стратегического менеджмента в банковской деятельности

Современный период развития мировой экономики и экономики Казахстана предъявляет особые требования к банковской деятельности.

За последние девять лет мировая экономика развивается в условиях кризиса, начавшегося с 2008 г. и продолжающегося до настоящего времени.

В соответствии с Отчетом Всемирного Банка [158] мировая экономика продолжает функционировать в условиях глубокой рецессии, демонстрируя снижение на 2,4 % за 2015 г., причем тренды показывают замедление практически во всех отраслях промышленного производства, включая сферу услуг.

В Казахстане до 2014-15 гг. влияние мирового экономического кризиса сдерживалось высокими ценами на энергоресурсы, вливаниями из Национального Фонда РК в развитие системообразующих отраслей, в АПК, на развитие малого бизнеса и другие приоритетные направления экономики страны. Начиная со второй половины 2014 гг. в условиях резкого снижения цен на энергоресурсы, доходы Казахстана, как и большинства других стран-экспортеров сырья, резко упали, что привело к резкому ухудшению экономической ситуации в стране и снижению доходов в большинстве отраслей и предприятий народного хозяйства, в том числе и в банковском секторе экономики страны.

Мировой экономический кризис, сложность и высокая подвижность происходящих в этот период процессов создает предпосылки для качественно новых подходов к стратегическому управлению, в том числе и к стратегическому планированию в банковской сфере.

Таким образом, сложившаяся ситуация значительно повысила требования к методологии стратегического планирования, поскольку именно от результатов реализации эффективной стратегии и тактики банка второго уровня зависят доходы банка.

Актуальность проблем повышения эффективности управления банками второго уровня Республики Казахстан неоднократно доказывается казахстанскими исследователями. Проблемам разрешения проблем БВУ в условиях современного мирового финансового кризиса посвящено значительное количество трудов казахстанских ученых.

Проблемы стратегического управления банковской деятельностью исследуемые многими учеными как макроэкономические проблемы финансового сектора современной экономики Казахстана, сегодня рассматриваются как угрозы мирового финансово-экономического кризиса и его риски для казахстанского банковского сектора.

Положительная роль исследований академика Баймуратова У. в развитии исламского финансирования в республике заключается в предлагаемом им оригинальном законе возвышения потребностей, основывающемся на исламской доктрине.

С нашей точки зрения, концепция академика У. Баймуратова применительно к финансовому сектору экономики РК, ведет к повышению роли исламского банкинга в условиях современного кризиса в Казахстане, основанном на сочетании моральных принципов Ислама и отрицании фундаментальных подходов к проблеме банкинга как ростовщичеству, будет иметь особую целесообразность, так как даст новый толчок развитию финансово-кредитных отношений ввиду льготного по сравнению с банками-конкурентами условиями кредитования, предлагаемого исламскими банками.

Искакова З.Д. [159-160], Конакбаев А.Г. [164], Нурсейт Н. [165-166], рассматривая ситуацию выживания банков в условиях кризиса, считают необходимым усилить роль развития стратегического управления и планирования в менеджменте банковской деятельности.

Также, Нурсейт Н. и Алимбаев Ф.Т. [167-168], изучая методические подходы к разработке стратегии банков Казахстана, исследуют специфику многомерного моделирования в стратегическом управлении и планировании БВУ.

Алимбаев Ф.Т. в докторской диссертации [169], посвященной методологии выбора стратегии развития банков Республики Казахстан в условиях неопределенности еще раз подтверждает необходимость многовариантного подхода к разработке стратегии БВУ в условиях современного кризиса.

По нашему мнению, многовариантные подходы в моделировании и сценарном прогнозировании банковской деятельности для БВУ не теряют своей актуальности в условиях современного кризиса, поскольку затяжные условия кризиса, волатильный характер цен на энергоресурсы, нестабильная ситуация в условиях инфляционных ожиданий, тормозящие развитие экономических процессов, что соответственно приводит к снижению экономической активности и соответственно низкому спросу на банковские ресурсы, требует многопланового подхода к различным уровням ситуационных ожиданий.

Искакова З. [161], Карибаев Е. [170-171] и Ревякин С.А. [172], рассматривая развитие финансового кризиса в условиях глобального финансово-экономического кризиса выделяют необходимость усиления механизмов государственного регулирования деятельности БВУ.

На наш взгляд, на сегодняшний день, ужесточение государственного банковского регулирования в качестве антикризисных мероприятий может еще больше затормозить развитие банковской сферы, поскольку такой подход к процессам банковской деятельности вызовет снижение привлекательности услуг банка в условиях растущей конкуренции со стороны казахстанских

банков и иностранных банков-нерезидентов, имеющих филиалы и дочерние компании у нас в республике.

Таким образом, основываясь на развитии существующих положений и собственном анализе, можно еще раз подтвердить, что в условиях современного кризиса банки второго уровня должны усилить роль и место стратегического управления и планирования в своей деятельности. Наличие эффективного стратегического менеджмента и детально разработанного стратегического плана банка второго уровня позволит расширить перспективы банка, привлечь потенциальных инвесторов, партнеров по бизнесу и денежные средства.

Роль стратегического планирования в банковской деятельности заключается в обеспечении эффективного устойчивого экономического развития банка в современных условиях. Устойчивость коммерческого банка зависит от множества взаимосвязанных элементов и факторов, показанных на рисунке 3.1.

Определение целевой аудитории потребителей банковских услуг является основополагающим моментом построения стратегии продвижения банковских продуктов банка, и дело это весьма сложное. Обращаясь через коммуникационное сообщение к потенциальным клиентам, банк, прежде всего, определяет основные характеристики потребителей-коммуникантов, которые образуют целевую группу стратегии продвижения банковских продуктов. Иными словами, необходимо определить точки роста на внутреннем и внешних рынках за счет расширения целевых групп потребителей. Целевая группа - это сегмент оптового банковского рынка, объединённый общими характеристиками составляющих его субъектов, на которые направлено коммуникационное воздействие. Безусловно, во внимание принимаются только те характеристики, которые влияют на его потребительское поведение, но основными являются спрос на кредит и уровень кредитного риска. В этой связи возможности расширения клиентской базы обусловлены определением точек роста казахстанских банков на рынке Казахстана и за его пределами.

Для этого следует распределить потенциальных заемщиков на три категории в зависимости от уровня кредитного риска и динамики спроса на кредит – предприятия с низким, средним и высоким уровнем рисков.

По нашему мнению, наиболее приемлемым является проведение активной стратегии продвижения продуктов интегративного типа, с преимущественным использованием прямых продаж, направленных на поддержание доли рынка и укрепление доверия к банку со стороны существующей клиентуры; а также осуществление информационных мероприятий, мероприятий по «раскрутке» брэнда и формированию новой целевой аудитории путем определения точек роста.

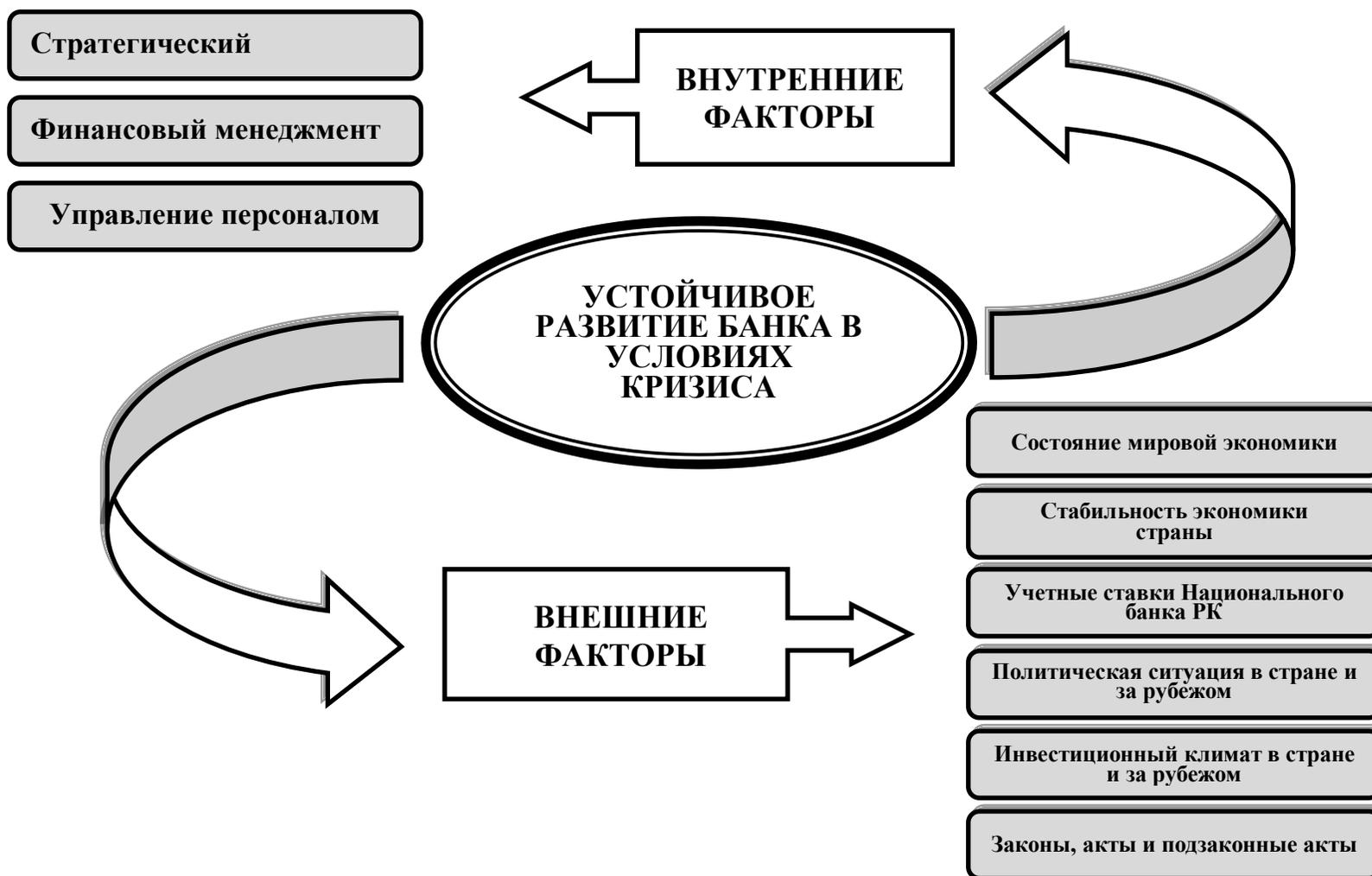


Рисунок 3.1 – Факторы, влияющие на устойчивость коммерческого банка в условиях кризиса

Примечание - Составлено автором

Однако, как уже было отмечено, единого имиджа существовать не может, в силу того что он является субъективной оценкой банка со стороны той или иной аудитории. Следовательно, при формировании стратегии продвижений банковских продуктов необходимо не только определить конкурентную позицию банка и наметить те ее параметры, которые необходимо улучшать с помощью банковских коммуникаций, но и определить те сегменты потребительской аудитории, к которым банк будет обращаться, и чье мнение является для него наиболее важным.

Стратегия повышения эффективности участия казахстанских банков на рынке банковских услуг соседних стран должна базироваться не только на детерминированность расширения экспансии банковского капитала на основе развития торговых взаимоотношений в стране присутствия. Этому должен способствовать ожидаемый рост товарооборота Казахстана со странами-членами ЕврАзЭС.

Несмотря на длительное экономическое взаимодействие Казахстана и России, уровень присутствия на российском рынке казахстанских коммерческих банков незначителен. Сотрудничество развивается преимущественно в трансграничной зоне, что и определило лишь рост объема платежей между странами, опосредованный банками второго уровня. В этой связи значительно возросло количество корреспондентских счетов, открытых казахстанскими компаниями за рубежом.

На наш взгляд, наиболее перспективными направлениями наращивания банковского сотрудничества представляются широкое развитие трансграничных операций, а также всестороннее расширение банковскими учреждениями сети отделений и филиалов, в том числе и путём покупки уже существующих кредитных организаций. При этом источниками роста и развития банковского сотрудничества должны стать крупнейшие банки Казахстана, стратегическими целями которых является дальнейшая трансформация и развитие сети дочерних предприятий в странах и регионах бывшего СНГ.

При изучении основных условий, в которых коммерческий банк работает как субъект рынка, в стратегическом менеджменте используются различные методы, поэтому нами использован SWOT-анализ, выполненный для исследования системы управления в БВУ на примере АО «Казкоммерцбанк» (таблица 3.1), данные для которого были получены из Отчетов, прогнозов, консолидированных балансов и Стратегии АО «Казкоммерцбанк» [124-125], сводных балансов и обзоров Национального Банка РК [121-122], принятой на сегодняшний день Стратегии его развития и Прогнозов Всемирного Банка [158] относительно перспектив и видения развития финансово-экономических отношений на период до 2017 г.

Ильяс А. [162], Макыш С. И. [163], Нурсейт Н.А. и Алимбаев Ф.Т. [165, 169] также отмечали непосредственное влияние стратегии управления кредитными рисками на стратегическое управление банками второго уровня.

Таблица 3.1 – Результаты SWOT-анализа управления АО «Казкоммерцбанк» в условиях современного кризиса

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Участие государства в акционерном капитале банка (АО «ФНБ «Самрук-Казына») 2. Высокий международный кредитный рейтинг банка за предыдущие годы 3. Лидерство банка на рынке РК 4. Финансовые возможности 5. Низкие издержки 6. Широкая филиальная сеть 7. Осуществление программы формирования лояльности клиентов 8. Запас прочности по коэффициентам ликвидности 9. Соблюдение требований к капиталу 10. Позитивный тренд роста собственного капитала банка 11. Осуществление комплексного обслуживания клиентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение рейтинга Банка зарубежными рейтинговыми Агентствами 2. Высокая стоимость комиссионного обслуживания услуг банка 3. Низкие темпы роста клиентской базы 4. Концентрация кредитного риска на крупных заемщиках (их доля более 30%) 5. Несоответствие временной структуры активов и пассивов банка 6. Концентрация депозитной базы на крупных клиентах (их доля 27%) 7. Незначительный сегмент розничных банковских операций (их доля 10 %) 8. Подверженность рыночному риску, связанному с открытыми позициями по валютным и процентным инструментам 9. Ухудшение структуры ссудного портфеля
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступность новых рынков сбыта в связи с Таможенным Союзом 2. Дальнейшее развитие стратегии экспансии Банка в трансграничные территории соседних государств постсоветского пространства 3. Возможность участия в инвестировании государственных программ 4. Возможность финансирования предприятий государственного сектора экономики страны 5. Расширение возможностей розничного микрокредитования для населения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение доступа к ресурсам крупных иностранных финансовых институтов 2. Рост дефицита финансовых ресурсов. 3. Изменение покупательских предпочтений населения 4. Снижение розничного кредитования в связи со снижением покупательской способности населения Увеличение конкуренции среди БВУ 5. Активизация рекламы банков – конкурентов 6. Узость рынка сбыта розничных услуг банка
Примечание - Составлено автором на основе [121-125, 158]	

Профессор Ильяс А. [162], рассматривая типы выбранных стратегий им выведены предпочтительные типы стратегий выбираемыми отечественными и зарубежными банками, дислоцированными в Казахстане. Он сделал вывод, что за последнее время отечественные банки все больше выбирают стратегии агрессивного роста, стремясь выжить в непростой конкурентной борьбе, в то время как зарубежные банки зачастую занимают стратегию умеренного роста, занимая выжидательную позицию на рынке банковских услуг.

С точки зрения научных теорий стратегического менеджмента для предприятий банковской сферы в условиях кризиса существуют три стратегии, которые помогут банку устоять в период мирового экономического кризиса, а также в посткризисный период, кроме того могут быть применимы и ведут к повышению доходности в периоды экономической стабильности.

К первой стратегии относится стратегия развития и экспансии, основным приоритетом которой является расширение сфер влияния за счет увеличения сегментов рынка, в том числе роста видов предоставляемых услуг банком и выход банка в виде открытия филиалов и дочерних структур в других государствах, областях, регионах, трансграничных территориях. Эта стратегия, которая помогает банкам устоять в период мирового экономического кризиса, в условиях кризиса в национальной экономике, в посткризисный период, а также могут быть применимы и ведут к повышению доходности и в периоды экономической стабильности.

Второй вид стратегии может быть назван стратегией адаптации, иногда ее называют стратегией выживания. Основным принципом этой стратегии является адаптация банка к кризисным условиям, оптимизация структуры и персонала банка, поиск новых инвесторов и путей капиталовложения собственных ресурсов, а также переход на новые рынки реализации банковских услуг.

Третья стратегия называется нулевая стратегия или стратегия бездействия. Эта крайне неудачная стратегия ожидания, поскольку бездействие банка в результате приводит к его банкротству или поглощению другими более крупными банками.

Для определения основных направлений продвижения банковских продуктов на рынке Казахстана рассмотрим соответствующие стратегии (таблица 3.2). При этом необходимо отметить, что каждая стратегия предполагает реализацию соответствующих мероприятий:

SO – стратегия подразумевает комплекс мероприятий, которые следует провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей банка;

WO - стратегия предполагает мероприятия, направленные на преодоление слабых сторон, используя предоставленные возможности;

ST - стратегия определяет мероприятия, которые используют сильные стороны банка для избегания угроз;

WT - стратегия подразумевает мероприятия, минимизирующие слабые стороны для избегания внешних угроз.

Из числа наиболее значимых видов стратегий роста и развития банков в управлении банков второго уровня наименее апробированной и относительно новой являются стратегия экспансии банков второго уровня на рынки соседних стран. Особую актуальность эта стратегия принимает в условиях заключения Договора ЕврАзЭС [173], в рамках которого страны, заключившие договор,

начиная с 2010 г. завершают формирование единого финансового рынка и гармонизацию банковского законодательства.

Таблица 3.2 – Направления стратегического менеджмента в условиях современного кризиса

SO – стратегия	WO – стратегия
<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация активной стратегии продвижения банковских услуг в регионе и за его пределами 2. Широкий доступ для клиентов об услугах банка 3. Экспансия на региональные рынки, особенно трансграничных регионов 4. Постоянное укрепление бренда и имиджа банка 5. Осуществление мероприятий по стимулированию сбыта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществление активной политики банка по привлечению банковских депозитов 2. Изготовление и распространение информационной и сувенирной продукции 3. Использование директ-мейл в качестве новостных информационных рассылок 4. Проведение агрессивной политики расширения депозитной базы за счет физических и юридических лиц
ST – стратегия	WT – стратегия
<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация усилий на крупных клиентах 2. Своевременное информирование клиентов о проведении акций и скидок 3. Расширение сегментов рынков по инвестированию в ценные бумаги и другие объекты 4. Активная стратегия продвижения банковских услуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предложение новых пакетов банковских услуг 2. Посредничество в купле-продаже ценных бумаг населению и юридическим лицам 3. Повышение диверсификации банковских услуг 4. Сосредоточение усилий на повышении качества обслуживания клиентов банка 5. Проведение активной стратегии продвижения банковских продуктов на местный рынок на основе директ-маркетинга
Примечание - Составлено автором	

Анализ деятельности банков второго уровня в современных условиях развития экономики Казахстана, показал, что большинство ведущих банков страны уже придерживаются первой стратегии экспансии, целенаправленно развивая сеть дочерних банков и филиалов и отделений внутри страны, в соседних регионах, трансграничных территориях других стран и на рынках банковских услуг некоторых государств, как видно из главы 2 данной работы.

Таким образом, в настоящее время в условиях ЕврАзЭС важным направлением стратегического менеджмента для банков второго уровня является развитие стратегии экспансии казахстанских банков на рынки соседних стран.

АО «Казкоммерцбанк» за рубежом имеет три дочерние компании АО «Москоммерцбанк», ЗАО «Казкоммерцбанк Таджикистан» и АО «Казкоммерцбанк Кыргызстан».

В состав Банка Народного банка Казахстана Halyk Group входят дочерние компании ОАО «Халык Банк Кыргызстан» и ОАО «Халык Банк Грузия».

Опыт этих банков показывает, что эта стратегия требует дальнейшего развития. Эту стратегию можно рекомендовать для второй группы банков, согласно принятой нами классификации банков, рассмотренной нами в главе 2, которые занимают вторые позиции в рейтингах доходности и активов банков, представленными зарубежными и национальными рейтинговыми агентствами.

Значение стратегического подхода в управлении возрастает в современных условиях, связанных с сегодняшними экономическими реалиями, которые ставят перед экономической политикой банков новые задачи, в числе которых можно отметить следующие:

1. Поддержка конкурентных позиций и экономической эффективности банка. В качестве основных стратегических партнеров необходимо привлекать в первую очередь компании и банка, деловое сотрудничество с которыми ведет к повышению доходности и улучшению финансового состояния банка, могут способствовать повышению уровня квалификации и образования персонала, решению социальных проблем коллектива.

2. Укрепление экономического фундамента развития банка на основе разработки и последовательного проведения в жизнь стратегии мотивации и поддержки предпринимательской деятельности в банках второго уровня. Недостаток средств, несовершенство и негибкость централизованной системы управления, долгое время тормозят развитие. Децентрализация может стать тем условием, которое позволит лучше и плодотворнее подойти к решению социально – экономических проблем на данном уровне.

3. Приспособление экономической политики к изменяющимся экономическим реалиям. В условиях кризиса экономическая роль банков может существенным образом меняться, что не может не сказываться на их финансово-экономическом состоянии и развитии. Стратегический менеджмент как специальный раздел менеджмента, в качестве одной из главных задач рассматривает задачу адаптации организации к меняющимся условиям окружающей среды. Поэтому имеет смысл активно использовать опыт современного менеджмента, чтобы успешно и эффективно управлять банком.

4. Создание новых институциональных и организационных методов для развития на основе стратегического видения проблемы и взаимодействия всей совокупности государственных и не государственных организаций, в том числе государственных органов и организаций, частных корпораций, компаний и фирм, населения.

Исследование институциональной среды и системы эндогенных и экзогенных факторов с точки зрения бихеовиризма [19], т.е. поведенческой

теории, показывают, что сферой совместного функционирования как казахстанского банковского капитала являются следующие сегменты рынка:

- инвестиционное сотрудничество;
- сотрудничество в сфере энергетики;
- развитие транспортного комплекса.

Особо следует подчеркнуть, что развитие банковского сотрудничества может происходить преимущественно в двустороннем формате.

В условиях такого сотрудничества казахстанские банки будут способствовать проникновению казахстанских предпринимательских структур на казахстанский фондовый рынок.

Вместе с тем, в банковском секторе для успешной стратегии развития проникновения казахстанских банков на зарубежные рынки банковских услуг необходима реализация комплекса мер, которая, на наш взгляд, должна включать два блока: в сфере банковского сектора и сфере рынка ценных бумаг.

Вывод по параграфу:

Таким образом, реализация стратегии проникновения казахстанских банков на зарубежные рынки банковских услуг, будет способствовать росту инвестиционного потенциала республики на основе расширения инновационной составляющей экономики, диверсификации банковской деятельности, повышению ликвидности и снижению рисков банковского сектора и росту доходности банковского сектора в посткризисный период.

3.2 Совершенствование антикризисного управления в банках второго уровня Республики Казахстан

Банковская деятельность в Казахстане вступает в новый этап своего развития, происходящие изменения в финансовой системе страны показывают, что банковская система не обладает достаточной устойчивостью.

Невыполнение банковской системой своих функций препятствует развитию внешних и внутренних финансово-экономических отношений страны и является риском экономической безопасности всего государства, что определяет зависимость экономической и политической обстановки в государстве от состояния экономической безопасности банковской системы. Конец прошлого века ознаменовался так называемой «финансовой революцией» - глобализацией мировой финансовой системы, ростом масштабов банковских операций, появлением новых банковских продуктов и услуг, усложнением менеджмента кредитными организациями.

Совершенствование системы стратегического управления казахстанских банков второго уровня в условиях кризиса – чрезвычайно актуальная задача. Банк как управляемая подсистема направлена на стратегические изменения и постоянное совершенствование в условиях волатильности финансового рынка, основой которого служит их системное описание, его результаты представлены на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 - Банки как управляемая система

Примечание - Составлено автором

По имеющимся данным, начало XXI века напротив было отмечено ростом кризисных явлений в мировой финансовой системе, увеличением рисков, свойственных банковской деятельности, вместе со стремительным ростом активов мировой финансовой системы убытки отдельных банков второго уровня достигают колоссальных размеров [174], поэтому проблемы, объединенные с обеспечением экономической безопасности за последние годы принимают особую остроту.

Отсутствие сформировавшихся подходов, несогласованность принятых мер по обеспечению экономической безопасности с одной стороны [175], трансформация старых и появление новых угроз и рисков - с другой, диктуют необходимость совершенствования обеспечения безопасности банковской деятельности на качественно новом уровне, с применением комплексного подхода к гарантированию экономической безопасности в сфере банковской деятельности.

На рисунке 3.3 показана стратегия развития банка на 3 года, составленная по материалам банков второго уровня, нашим предложением является составление Целевой программы антикризисной деятельности для современных условий экономики Казахстана.

На рисунке 3.4 нами показан механизм интеграции стратегического и оперативного менеджмента БВУ.

Механизм стратегического и оперативного менеджмента БВУ можно сформулировать в виде принципов:

- измерение создаваемой стоимости в режиме реального времени;
- составление прогнозов и аналитических отчетов в отношении чувствительности капитала к внутренним и внешним видам риска.

Эффективное использование критериев и компетенций оценки результатов управленческой деятельности компании - довольно сложная задача. Правильный выбор показателей эффективности системы управления банком влияет на динамику показателей производственной деятельности банка, и тем самым характеризует качественный и количественный рост банка как хозяйственного звена в современных условиях.

Кризис и новые вызовы создают для БВУ риски и возможности. Банки должны стремиться к достаточному запасу прочности, иметь эффективный менеджмент и успешную команду топ-менеджеров банка.

Совершенствование стратегического развития Банка в условиях кризиса – это отказ от стратегии пассивного ожидания к экспансии и лидерству внутри страны и за ее пределами.

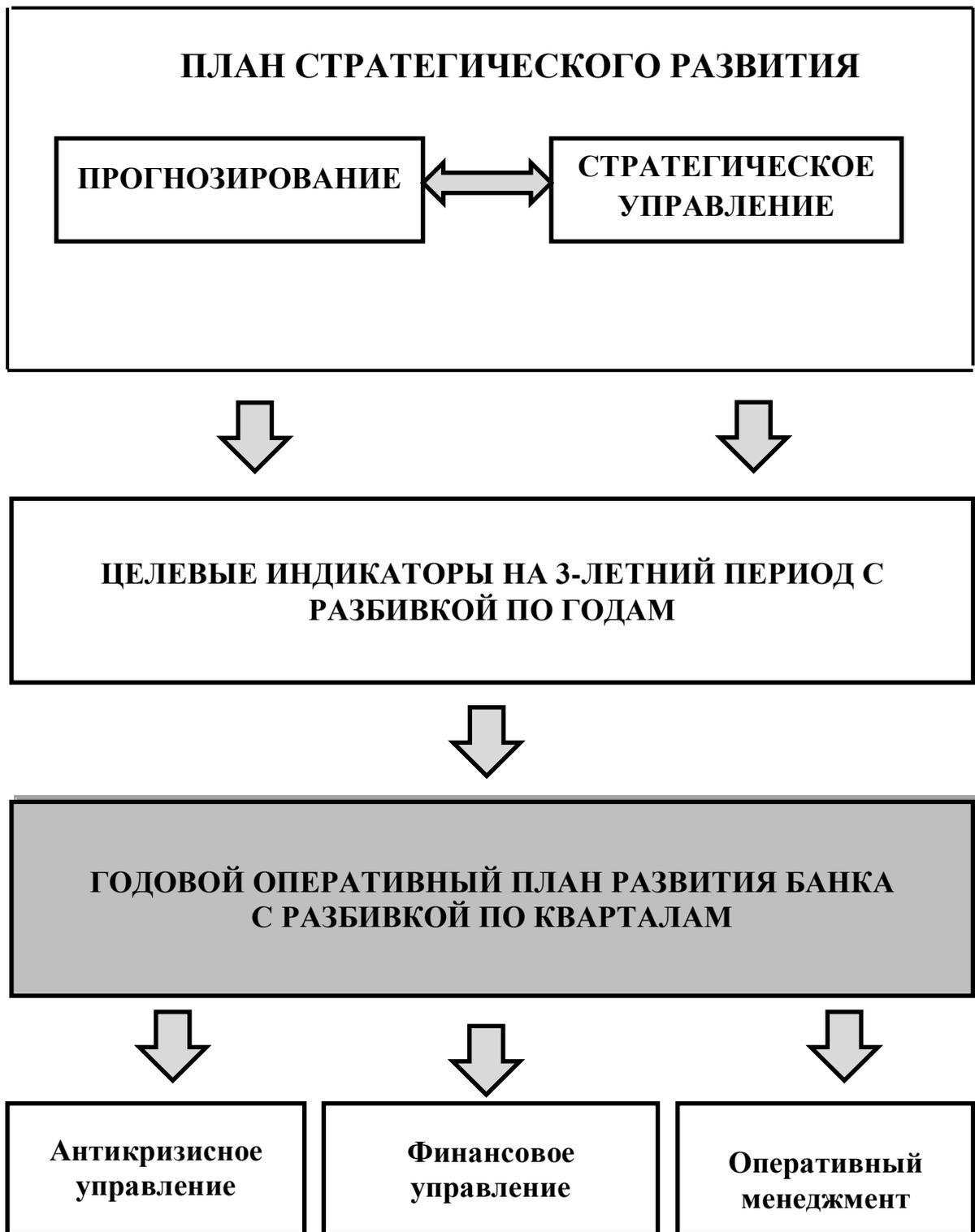


Рисунок 3.3 – Схема стратегии банка в современных условиях

Примечание - Составлено автором

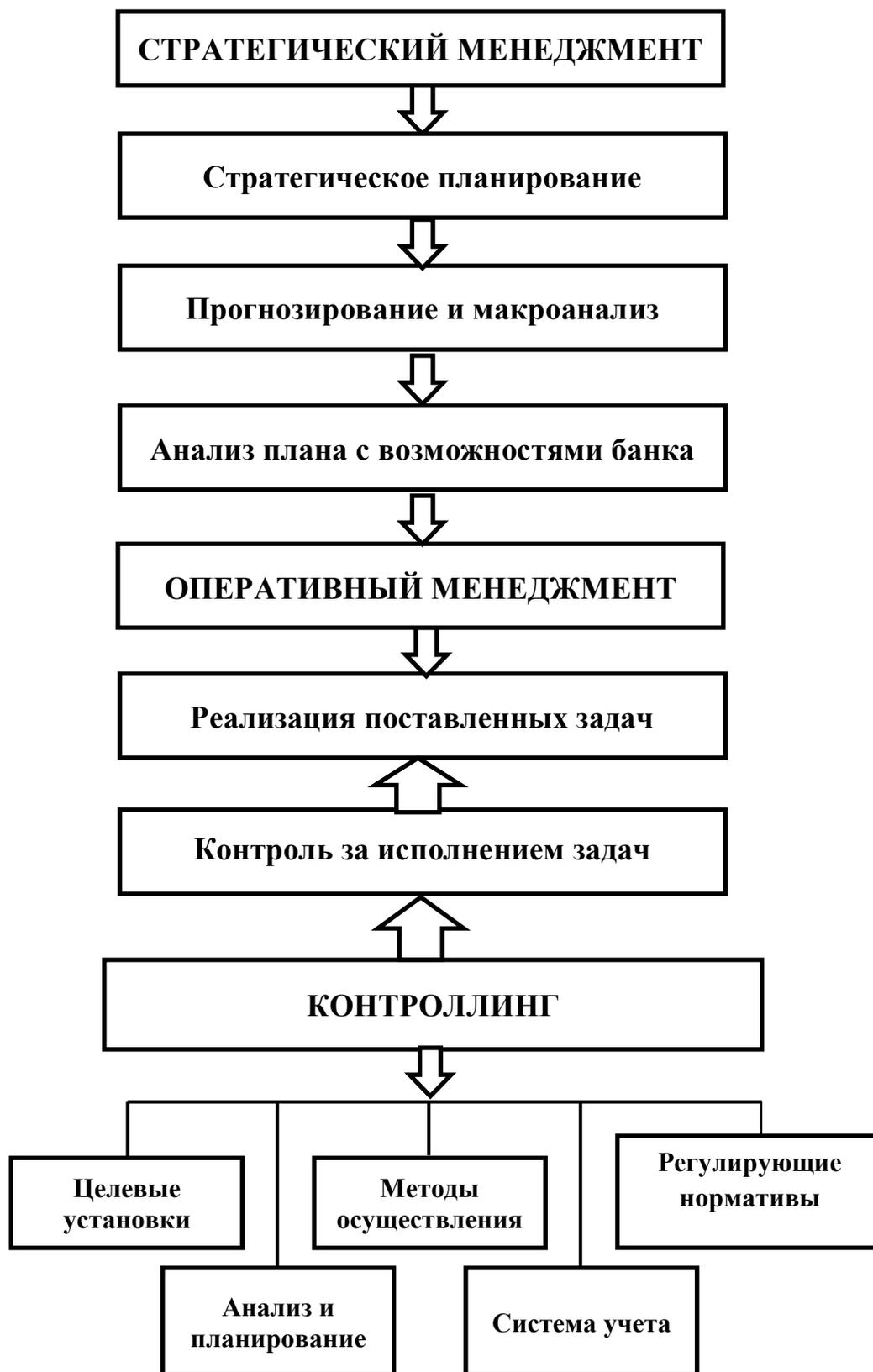


Рисунок 3.4 – Механизм интеграции стратегического и оперативного уровней управления БВУ

Примечание - Составлено автором

На рисунке 3.5 показана схема стратегии в области кредитного риска для БВУ.

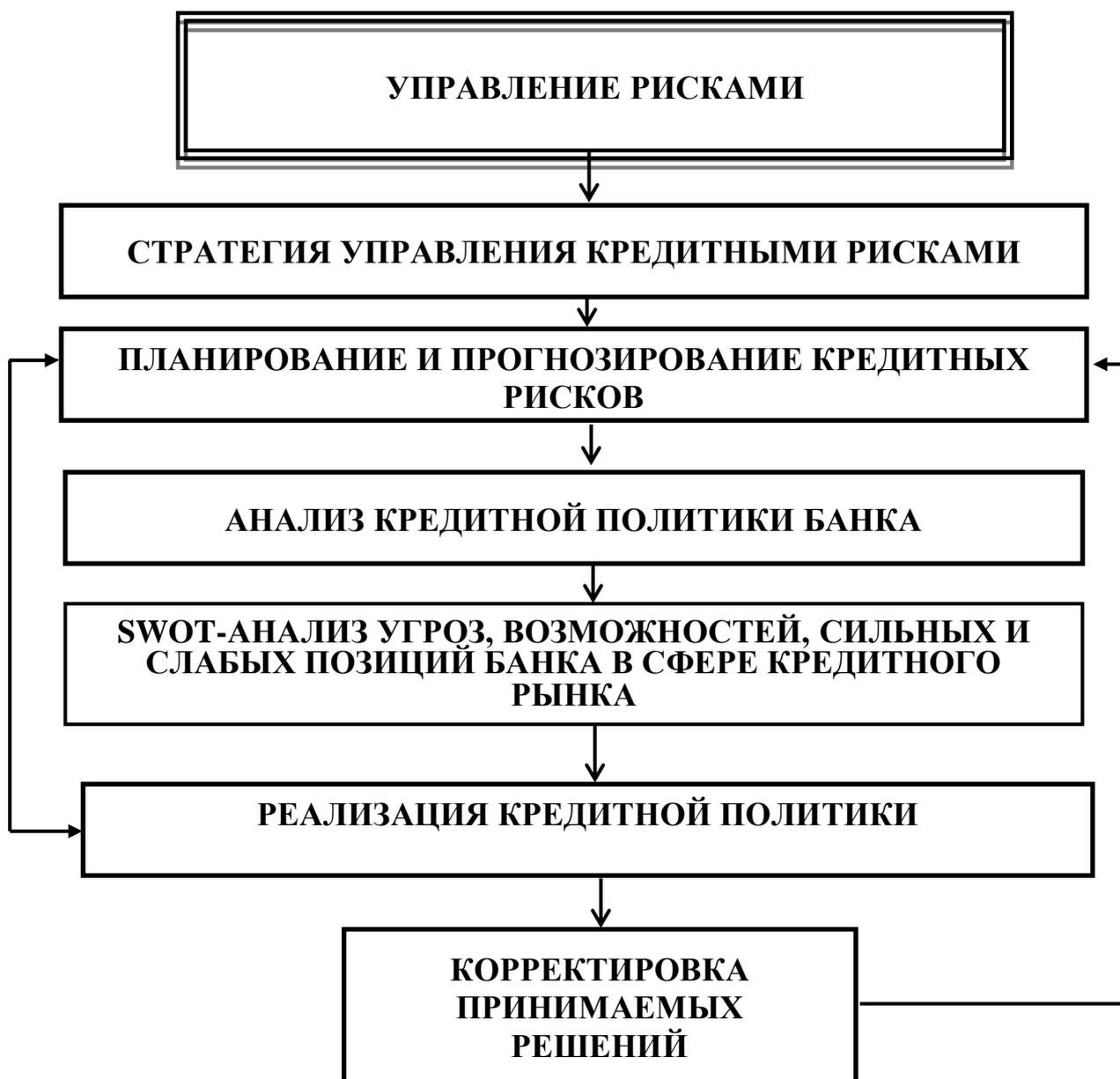


Рисунок 3.5 – Стратегия управления кредитными рисками банка

Примечание - Составлено автором

Модель управления кредитными рисками, показанная на рисунке 3.5, показывает совокупность элементов и направлений управления кредитными рисками, включает в себя весь механизм организационно-правовых отношений возникающих во время реализации кредитными банковских операций, включающих все основные виды банковских операций.

На рисунке 3.6 показана схема антикризисного управления банка, включающая в себя основные элементы, требующие корректирования в период глобальных кризисов или кризисных ситуаций частного банка.



Рисунок 3.6 – Схема антикризисного управления банком второго уровня

Предупреждение кризиса в банковской сфере на основе организации дополнительного запаса надежности банка второго уровня или разработанной

превентивной стратегии менеджмента имеет важное значение в современный период. Устойчивость состояния и развития банка второго уровня как элемента национальной банковской системы предопределяет устойчивое функционирование всей финансово-кредитной системы в целом.

В результате исследования нами выработана следующие задачи совершенствования и развития менеджмента банков второго уровня.

Стратегические цели и задачи развития системы управления БВУ включают в себя следующие приоритеты: повышение качества сервиса для клиентов, операционная эффективность, социальная ответственность, внедрение новых проектов, выход на новые рынки.

Поставленные цели требуют реализации первоочередных мероприятий:

- рост качества услуг, отвечающие потребностям и нуждам клиентов;
- комфорт, внимательное и оперативное обслуживание;
- низкие цены на кредиты и комиссионное обслуживание по сравнению с конкурентами;
- внимательные, заинтересованные и высокопрофессиональные сотрудники и менеджеры банка;
- слияние интересов персонала и банка;
- контроль за рентабельностью инвестиций и управление проблемными кредитами;
- рост доходов банка и снижение банковских издержек экспансия банка на другие рынки и регионы.

Казахстанские авторы Челекбай А. [15, с.68], Карибаев Е. [171] отмечали, о необходимости применения стресс-тестирования в условиях кризиса. Содержание стресс-тестирования может заключаться в применении его методологии к обновляемым данным банка и его внутренней и внешней среды, на основе этого можно сравнивать результаты с действительностью. Таким образом, стресс-тестирование остается главным и надежным способом определения эффективности методологии управления риска.

Управление рисками и антикризисный менеджмент в банковском секторе в зависимости от объекта управления делят на антикризисный менеджмент банком второго уровня и антикризисное управление банковской системой, которые при совпадении ряда характеристик отличаются по приоритетам, задачам, способам и конечным результатам.

Таким образом, антикризисный менеджмент в банках второго уровня представляет собой ряд целенаправленных мероприятий:

- предупреждение возможных кризисных ситуаций;
- предотвращение банкротства банка;
- исследование принципов и методов антикризисного управления;
- мероприятия по анализу и оценке текущей деятельности и прогнозов банка;
- постоянный мониторинг деятельности банка;
- анализ состояния банка в предкризисный период и во время кризиса;

- выработка антикризисных стратегий и программ;
- организация мероприятий по предупреждению кризисов и кризисных явлений;
- разработка комплекса своевременных результативных мероприятий по предупреждению, нейтрализации и компенсированию последствий кризисов;
- реализация методов антикризисного менеджмента;
- освоение антикризисного инвестирования;
- внедрение инновационных методов ведения банковского бизнеса;
- осуществление антикризисных конкурентных стратегий.

Антикризисный менеджмент банков второго уровня направлен на повышение устойчивости всей банковской системы и ее способности функционировать в период негативного влияния общеэкономических условий. При этом сущность антикризисного управления заключается в предупреждающем характере антикризисных мер.

Для успешной практической реализации мероприятий антикризисного менеджмента применяют экспертно-аналитические методы, которые заключаются в исследовании финансового состояния банков второго уровня специалистами аналитических отделов банков.

Основная цель приведенных мер - разработка мероприятий, направленных на рост устойчивости банков второго уровня в период кризисов для реализации антикризисного управления и управления рисками.

Развитие антикризисного управления в казахстанских банках второго уровня в рамках стратегического менеджмента является основой успеха в целях предотвращения рисков и кризисов в современных условиях.

В условиях кризиса перспективным сравнительно новым для казахстанских банков направлением развития банковского регулирования является стресс – тестирование, позволяющее определить стрессоустойчивость банка в условиях угроз рисков и кризисов, теоретическое обоснование которого было рассмотрено нами в п.1.3 главы 1 диссертации.

Нами проведен расчет стресс-тестирования на примере АО «Цеснабанк». АО «Цеснабанк» выбран из двух групп банков как наиболее подходящий по среднему уровню устойчивости активов, собственного капитала и банковских операций, чтобы избежать дополнительных преимуществ крупных банков и наоборот заниженных оценок банков из нижних позиций рейтингов устойчивости.

Сценарий изменения обменного курса валют. В структуре требований и обязательств в иностранной валюте АО «Цеснабанк» на сегодняшний день наибольший удельный вес занимают требования и обязательства в долларах США. По состоянию на 1 декабря 2015 года данный показатель составил 56%. В связи с этим, стресс-тестирование будет осуществляться на основе открытой валютной позиции по доллару США.

Рассмотрим сценарии увеличения курса тенге к доллару США на 7%, 9% и 12%. Так, если на 1 декабря 2015 года курс тенге к доллару США составил 307,4 тенге за доллар (по курсу Национального банка РК), то сценарии подразумевают увеличение его до 322,77; 338,14; 353,51. При этом, в связи с изменением кредитного риска, увеличивались провизии на 20% от разницы между фактической и полученной в результате расчетов суммой активов.

Исходя из расчетов стресс-теста следует, что повышение стоимости американского доллара на 7-12% относительно среднесрочного курса бивалютной корзины к капиталу банка останется на допустимом уровне - 1,86%.

Далее рассмотрим, сценарий ухудшения качества ссудного портфеля АО «Цеснабанк» по отраслям экономики.

По нашему мнению, в Казахстане назрела актуальная необходимость законодательно утвержденного Национальным Банком страны порядка проведения стресс-тестирования в банках второго уровня, в рамках которого появляется возможность проведения комплексной оценки качества активов банков второго уровня.

Комплексное и обязательное стресс-тестирование как элемент антикризисного управления и управления рисками в банках второго уровня выявит угрозы, риски, узкие места и негативные моменты в деятельности банков, позволит своевременно принять превентивные мероприятия до наступления кризисных ситуаций.

Ранее в мировой практике стресс-тестирование проводилось по отдельным критериям банковской деятельности, то в современных условиях наиболее актуальным является проведение комплексного стресс-тестирования. Осуществление стресс-тестирования, основывается на моделировании процессов банковской деятельности, при наличии качественной базовой системы сбора данных, IT-инфраструктур, современных методов и способов обработки и анализа данных.

Европейский Центральный банк опубликовал в открытом доступе рейтинг по результатам стресс-тестирования крупных европейских банков, которым необходима докапитализация, по результатам которого из 125 тестируемых банков лишь 25 банков второго уровня не прошли стресс-тестирование по ряду основных параметров. Российские банки - ВТБ, Сбербанк и Газпромбанк уже используют на данный момент стресс-тестирование по методологии по решению и анализу рисков SAS [176].

В мировой практике банковской деятельности методология SAS (Statistical Analysis System) [177], SAS является наиболее признанной американской частной компании по решению проблем бизнеса, осуществляющей в том числе управление кредитными рисками банков второго уровня.

Кроме того SAS осуществляет решение следующих проблем бизнеса:

- управление эффективностью организации;
- управление ресурсами компаний;
- управление рисками (кредитными, операционными, рыночными и др.);

- борьба с мошенничеством и отмыванием денег;
- кредитный скоринг;
- прогнозирование спроса и ряд других.

Несмотря на то, что за последние годы уровень капитализации банковского сектора Казахстана соответствовал нормативам достаточности собственного капитала, в настоящее время, как нами уже отмечалось в главе 2, п.2.1, ряду банков Казахстана требуется докапитализация. Совокупность причин, связанных с современным кризисом, ростом цен на энергоресурсы, девальвацией национальной валюты определяют увеличение потенциальных рисков для банковского сектора.

При этом последствия реализации репутационного и операционного рисков в условиях развитой рыночной экономики зачастую сопоставимы и даже превышают потери от реализации традиционных банковских рисков.

Банковские риски неотделимы от банков второго уровня и являются ее неотделимым элементом. Воздействие банковских рисков на экономическую безопасность банков второго уровня в том, что их осуществление может принести ущерб банку, сокращая вероятность создания условий для его эффективной деятельности.

Риски и угрозы, которым подвергается Национальный банк, представляют потенциальную опасность для банков второго уровня, частных заемщиков, предприятий, что в итоге могут оказать влияние на экономическую, а после и национальную безопасность страны.

Следует отметить, что существующие подходы к менеджменту банковскими рисками касаются их отдельных видов, не реализуются комплексно. В экономической литературе указываются разные методики менеджмента отдельно взятыми банковскими рисками, но в настоящее время нет комплексной модели, которая построит систему мероприятий, способствующих понять воздействие определенного метода менеджмента риском на положение экономической безопасности банковской деятельности и принять обдуманное управленческое решение по результатам этой оценки.

Для принятия наиболее значимых путей усиления экономической безопасности банковской деятельности нужно выявить и обобщить потенциальные угрозы, которые способствуют негативному влиянию на деятельность банка.

На рисунке 3.7 показаны направления предупреждения банковских рисков, которые включают в себе основные способы управления банковской деятельностью, направленные на предотвращение кризисных ситуаций и повышение устойчивости банков второго уровня.

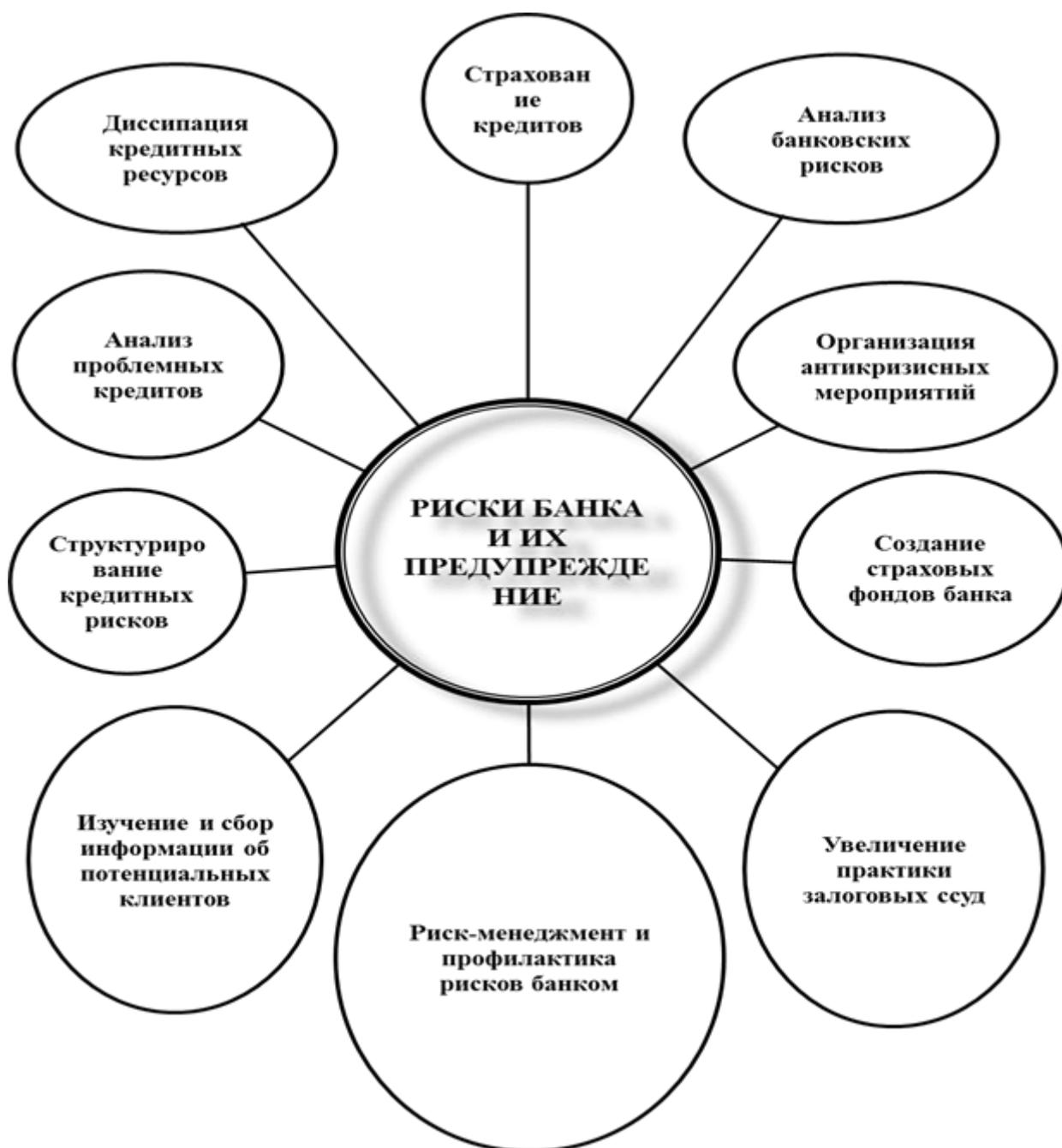


Рисунок 3.7 – Способы предупреждения банковских рисков

Примечание - Составлено автором

Механизм управления инвестиционными рисками должен включать такие методы, как анализ, контроль и оценку рисков с учетом организационно-правовых отношений возникающих во время реализации банковских операций.

Понятие экономической безопасности банковской деятельности, с нашей точки зрения, это наиболее эффективное использование денежных ресурсов, обуславливающее предотвращение возможных угроз деятельности Национального банка, банков второго уровня и микрокредитных финансовых организаций в целях реализации рационального менеджмента рисков,

создающее благоприятную среду для функционирования национальной финансово-кредитной системы, ее устойчивости и максимизации рентабельности банковской сферы [178].

На конец 2013 г. доля сомнительных и безнадежных кредитов составила около 44 процентов, что на 5 процентов больше, чем на начало года. При этом сумма безнадежных кредитов превысила 51 млрд. тенге, примерно 42 млрд. тенге кредитов списаны на баланс банков [122].

Основные пути предупреждения и снижения последствий от рискованных банковских операций включают в себя непосредственно предупреждение и избежание риска, локализацию риска, диверсификацию риска, компенсацию и снижение последствий риска, содержание которых нами сведены в матрице рисков, показанной в таблице 3.3.

Из данных, приведенных в таблице 3.3 и из рисунка 3.7 видно, что наряду с совокупностью предупредительных мер в механизме управления банковскими рисками одним из важнейших направлений в управлении рисками в банковской деятельности является проведение предупредительных мероприятий, их профилактика и страхование рисков.

Комплексное и обязательное управление рисками как элемент антикризисного управления выявит угрозы, риски, узкие места и негативные моменты в деятельности банков, позволит своевременно принять превентивные мероприятия до наступления кризисных ситуаций.

Выводы по параграфу:

На основании выполненного исследования можно сделать выводы о актуализации антикризисного управления для БВУ в современных условиях.

Следует отметить об ускорении внедрения обязательного стресс-тестирования для банков второго уровня в соответствии с мировой практикой, что даст возможность своевременному предотвращению внешних и внутренних рисков, связанных со спецификой банковской деятельности и условиями современного кризиса.

Приоритетами антикризисного управления в современных условиях в соответствии с предложенной нами матрицей предупреждения рисков являются следующие мероприятия:

- контроль и корректировка стратегий банка в соответствии с конъюнктурой и ситуацией на мировых финансовых рынках;
- изучение прогнозов, трендов и перспектив Всемирного банка и других финансовых институтов, составление собственных прогнозов развития социально-экономической и нормативно-правовой среды на внутреннем и внешнем рынках;
- диверсификация инвестиционной деятельности и финансовых операций;

Таблица 3.3 - Матрица предупреждения рисков в банковской деятельности

Методы предупреждения риска	Уклонение или избежание риска	Локализация риска	Диссипация риска	Компенсация / Снижение последствий риска
Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды и целевой маркетинг	Отказ от рискованных проектов	Создание дочерних предприятий для реализации рискованных проектов	Распределение рисков между участниками отдельных проектов (подразделений)	Ограничение рискованных операций
Стратегическое планирование деятельности предприятия	Привлечение дополнительных гарантов	Создание специальных структурных подразделений (с обособленным бухгалтерским балансом)	Диверсификация инвестиций	Страхование путем создания (увеличение) резервных (страховых) фондов
Анализ информации о рискованных операциях (проектах)	Отказ от ненадежных партнеров	Заключение договоров совместной деятельности для реализации рискованных проектов	Диверсификация финансовых операций	Страхование рискованных операций
Прогнозирование развития внешней среды	-	-	Распределение риска во времени	-
Коучинги и тренинги для переобучения персонала	Увольнение некомпетентных сотрудников	-	-	-
Примечание - Составлено автором				

- распределение рисков между участниками отдельных проектов (подразделений);
- заключение договоров совместной деятельности для реализации рискованных проектов;
- создание дочерних предприятий банков для реализации рискованных проектов;
- изучение кредитных историй и отказ от ненадежных партнеров и клиентов;
- ограничение рискованных операций;
- распределение риска во времени;

- страхование рискованных операций, включая страхование рисков путем создания (увеличения) резервных (страховых) фондов;
- ужесточение политики управления персоналом в условиях кризиса, вплоть до увольнения недобросовестных и некомпетентных сотрудников.

3.3 Пути совершенствования менеджмента в банках второго уровня

В условиях современного кризиса топ-менеджмент казахстанских банков второго уровня испытывает ряд проблем, связанных с влиянием волатильности государственного регулирования, экономической среды на внутреннем и внешнем рынках, финансово-экономическими, социальными и политическими потрясениями как внутри страны, так и за ее пределами.

Рисунок 3.8 изображает существующую систему управления банков второго уровня, требующую совершенствования в условиях современной экономики РК.

Таким образом, по нашему мнению, *понятие эффективного менеджмента банков второго уровня является моделью управления банком, обеспечивающей доходность, финансовую устойчивость и своевременное внедрение новых технологий или их элементов в финансовой операционной деятельности.*

Исследуя проблемы менеджмента в бизнес-среде казахстанские ученые Саткалиева Т.С. [179], Рамазанов А.А. [180] выделяют необходимость кардинальных перемен в существующих подходах, предлагая в первую очередь совершенствование процессов управления на микроуровне с учетом существующей конкурентной среды.

Целью внедрения стратегических изменений в БВУ являются рост величины чистой прибыли, размера собственного капитала, объемов депозитов юридических лиц и населения, увеличения числа пользователей - владельцев платежных карточек, роста ссудного портфеля банка и других показателей.

Результаты совершенствования и реализации стратегии БВУ:

- определение потребностей различных клиентов с предложением адресных решений для их удовлетворения;
- лидерские позиции среди БВУ Казахстана и за его пределами.



Рисунок 3.8 – Существующая система управления в банках второго уровня

Примечание - Составлено автором

Моделирование бизнес-процессов банка включает следующие направления:

- рост сегментов услуг банка за счет стратегии экспансии рынка;
- активизация в проведении тендеров и программ;
- гибкое ценообразование на базе комплексного анализа и совершенствования методики ценообразования;
- расширение клиентских баз данных;
- внедрение пакетных предложений с использованием цифровых продуктов клиентам;
- увеличение количества услуг на одного клиента за счет предложения новых продуктов розничным клиентам;
- внедрение новой системы мотивации и обучения персонала в целях карьерного роста;
- оптимизация кредитного процесса на базе внедрения электронных систем.

Альжанова Ф. [181] отмечает о необходимости кардинальных перемен в существующих подходах, предлагая в первую очередь совершенствование процессов управления персоналом с учетом ужесточения конкурентной среды в банковской сфере.

С нашей точки зрения, одновременно с жесткими требованиями к профессионализму и квалификации менеджером в БВУ в сфере социального развития БВУ следует стремиться к росту мотивации и удовлетворенности менеджеров и другого персонала в стабильности, конкурентоспособной заработной плате, привлекательном социальном пакете, комплексу мотивационных и стимулирующих программ, больших возможностей для карьерного роста.

В таблице 3.4 сведены расчеты по показателям оценки эффективности менеджмента по пяти банкам второго уровня РК.

Расчет показателей, приведенных в таблице показал, что из рассмотренных банков наибольшие значения из приведенных показателей показал ДБ АО «Сбербанк России», второе место разделили АО «Казкоммерцбанк» и АО «Народный банк Казахстана», на третьем и четвертом месте соответственно АО «Цеснабанк» и АО «Центркредит», как показано на диаграмме рисунка 3.9.

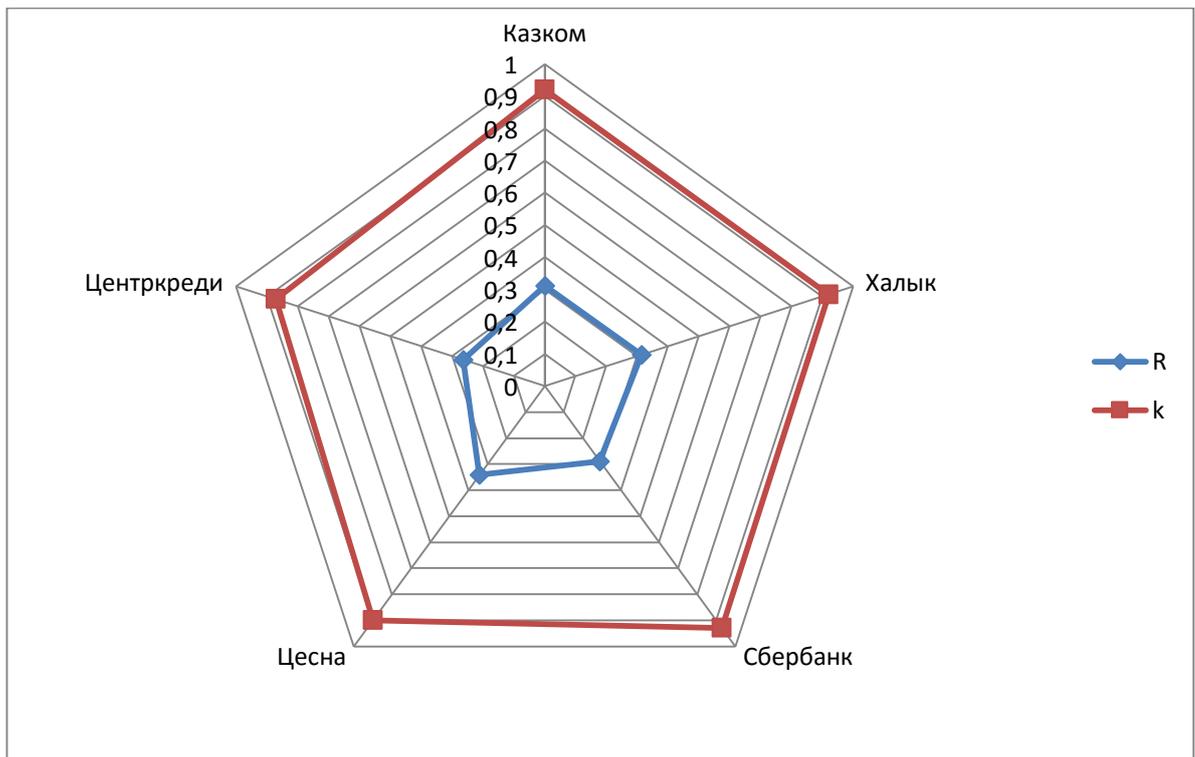
Более высокий уровень эффективности менеджмента ДБ АО «Сбербанк России» связан с рядом моментов, к которым относится активная политика банка в сфере менеджмента, внедрение российского и зарубежного опыта управления банками второго уровня, уровень корпоративных документов банка, постоянный профессиональный и личностный рост менеджеров высшего и среднего звена, зарубежные стажировки в крупные финансовые корпорации и банки развитых стран.

Несмотря на то, что предлагаемые показатели часто находятся вне диапазона постоянной оценки на большинстве предприятий банковской деятельности, их расчет и анализ несут ценную информацию о системе менеджмента компании и ее структурных подразделений [182].

Таблица 3.4 - Показатели оценки эффективности менеджмента банков второго уровня на базе реализации модели антикризисного управления

Показатели	Банки РК				
	АО «Казком-мерцбанк»	АО Народный банк Казахстана»	АО «Цесна банк»	ДБ АО «Сбербанк России»	АО «Центр кредит»
Производственно-финансовые факторы					
Рентабельность материальных активов банка	24	26	23	27	20
Общая рентабельность банка	33,2	34,3	31,9	36,2	28,4
Социально-психологические факторы					
Коэффициент квалификации менеджеров банковской деятельности K_q	0,95	0,93	0,94	0,91	0,88
Коэффициент стабильности менеджеров банковской деятельности K_{stab}	0,95	0,97	0,88	0,90	0,85
Коэффициент психологической совместимости менеджеров K_{psi}	0,85	0,84	0,83	0,87	0,81
Коэффициент множественности подчинения K_{plur}	0,9	0,91	0,9	0,89	0,87
Коэффициент определенности деятельности K_n	0,95	0,93	0,94	0,96	0,98
Коэффициент полноты информации K_{inf}	0,9	0,93	0,99	0,92	0,88
Коэффициент оперативности прохождения информации K_{oper}	0,95	0,94	0,93	0,96	0,89
Коэффициент концентрации информации K_{conc}	0,85	0,86	0,84	0,87	0,80
Коэффициент отсутствия дублирования данных K_d	0,8	0,68	0,81	0,84	0,65
Комплексный коэффициент оценки K_o	0,92	0,92	0,90	0,93	0,87
Примечание - Составлено автором					

На практике следует учитывать, что критерием оценки эффективности труда менеджеров является не только экономическая, но и социальная составляющая. Разработанный нами критериальный подход к оценке эффективности системы управления в банках второго уровня [183] показывает имеющиеся отклонения в системах управления рассмотренных нами банков, которые позволяют определить направления отдельных сегментов менеджмента, нуждающихся в корректировке и усилении ряда позиций в менеджменте банковской деятельности в целом.



R – общий показатель рентабельности,
K – комплексный коэффициент оценки

Рисунок 3.9 – Диаграмма показателей эффективности менеджмента банков второго уровня

Примечание - Составлено автором

На рисунке 3.10 показана предлагаемая модель совершенствования менеджмента для банков второго уровня, которая представлена в виде комплекса взаимосвязанных моделей развития существующих подсистем и новых элементов, предлагаемых к внедрению в банках второго уровня.

Данная модель включила в себя направления совершенствования стратегического управления в банках второго уровня, качественное обновление системы стратегического управления и планирования, управления бизнес-процессами, управления персоналом с точки зрения комплексной оценки эффективности менеджмента, многовариантных подходов к анализу, прогнозированию и принятию бизнес-решений банка в период кризиса и неопределенности.

Отличительной особенностью предлагаемого подхода является внедрение новых моделей управления подсистемы комплексной бизнес модели менеджмента банка, в том числе – стратегической карты бизнеса, модели проектов и стратегических инициатив, модели антикризисного управления и управления рисками в условиях неопределенности.

На рисунке 3.10 представлена модель совершенствования управления и стратегического развития БВУ.



Рисунок 3.10 – Предлагаемая модель совершенствования управления и стратегического развития банка второго уровня

Примечание: Составлено автором

Уравнения регрессии, представленные в таблице 3.5 показывают, что в период кризиса в банках Казахстана наибольшее влияние на доходность банка оказывают показатели активов банка (x_1), ссудного портфеля (x_3) и вкладов физических и юридических лиц (x_6 , x_7).

Таблица 3.5- Уравнения регрессии для БВУ в условиях стабильной экономики и во время кризиса

Банки	Докризисные условия	Кризисные условия
АО «Казкоммерцбанк»	$Y=356.918+0.401x_3-0.348x_4+0.364x_7$	$Y=186,135+0,105x_1+0.099x_3+0.375x_7$
АО «Народный банк»	$Y= -13,065+0.073x_3-0,064x_5+0.129x_6$	$Y=134.72+0.078x_1+0,011x_3+ 0.251x_7$
АО «Цеснабанк»	$Y= -5,992+0.001x_1+0,012x_3+0.138x_6$	$Y=1,641+0.051x_1+0,074x_3+0.037x_7$
АО «Центркредит-банк»	$Y=258,041-0,213x_5+0.101x_6+0.026x_7$	$Y= -1,307+0.0361x_1+ 0.066x_6+ 0.029x_7$
АО «Евразийский банк»	$Y= -15,499+0.077x_1+0.021x_3+0.192x_6$	$Y= 8,341+0,148x_1+0.245x_6+0.234x_7$
АО «Каспибанк»	$Y= -12,181+0.124x_1+0,185x_3+0.044x_6$	$Y= -26,139+0.146x_1+0.314x_3+0.232x_7$

Имеющиеся отклонения в разных банках имеют допустимую величину погрешностей отклонений и вызвана разницей в объемах инвестиционных операций, кредитования банка, суммой вкладов юридических и физических лиц.

В условиях стабильного развития экономики страны регрессионный анализ показал широкий разброс влияния финансовых показателей банка на уровень его доходности. Основное влияние на показатель доходности банка оказывают в большей степени показатели ссудного портфеля (x_3) и вклады физических лиц (x_6), в меньшей степени - объемы кредитования и показатели задолженности по кредитам (x_3 , x_4), вклады юридических лиц (x_7).

Уравнения были построены по данным БВУ, приведенным в главе 2, п.2.1 и Приложениях 2-6.

Построенные регрессионные модели опирались:

1. На данные БВУ в период стабильного состояния экономики Казахстана (2009-2012 гг.), связанного с ростом мировых цен на энергоресурсы. Несмотря на то, что этот период совпал с началом мирового финансово-экономического кризиса, состояние экономики Казахстана, включая его банковский сектор, развивалось в благоприятных условиях расцвета банковской деятельности, в особенности ипотечного кредитования.

2. На данные БВУ в период глубокого экономического кризиса в экономике Казахстана (2012-2015 гг.), связанного в основном с резким снижением мировых цен на энергоресурсы.

Нами получены уравнения регрессии, составленные по БВУ РК.

АО «Казкоммерцбанк»:

Докризисные условия:

$$Y = 356.918 + 0.401x_3 - 0.348x_4 + 0.364x_7.$$

Основное влияние на показатель доходности банка оказывают в большей степени показатели доходности ссудного портфеля (x_3) и вклады юридических лиц (x_7), объемы задолженности по кредитам (x_4) показывают отрицательную зависимость на доходы банка.

Кризисные условия:

$$Y = 186,135 + 0,105x_1 + 0.099x_3 + 0.375x_7.$$

Влияние на доходность банка оказывают показатели активов банка (x_1), доходности ссудного портфеля (x_3) и вкладов юридических лиц (x_7).

АО «Народный банк»:

Докризисные условия:

$$Y = -13,065 + 0.073x_3 - 0,064x_5 + 0.129x_6.$$

Основное влияние на показатель доходности банка оказывают в большей степени показатели ссудного портфеля (x_3) и вклады физических лиц (x_6), объемы обязательств банка (x_5) показывают отрицательную зависимость на доходы банка.

Кризисные условия:

$$Y = 134.72 + 0.078x_1 + 0,011x_3 + 0.251x_7.$$

Влияние на доходность банка оказывают показатели активов банка (x_1), ссудного портфеля (x_3) и вкладов юридических лиц (x_7).

АО «Цеснабанк»:

Докризисные условия:

$$Y = -5,992 + 0.001x_1 + 0,012x_3 + 0.138x_6.$$

Основное влияние на показатель доходности банка в большей степени оказывают показатели активов банка (x_1), ссудного портфеля (x_3) и вклады физических лиц (x_6).

Кризисные условия:

$$Y = 1,641 + 0.051x_1 + 0,074x_3 + 0.037x_7.$$

Влияние на доходность банка оказывают показатели активов банка (x_1), ссудного портфеля (x_3) и вкладов юридических лиц (x_7).

АО «Центркредитбанк»:

Докризисные условия:

$$Y = 258,041 - 0,213x_5 + 0.101x_6 + 0.026x_7.$$

Основное влияние на показатель доходности банка оказывают в большей степени показатели обязательств банка (x_5), вклады физических лиц (x_6) и юридических лиц (x_7).

Кризисные условия:

$$Y = -1,307 + 0.0361x_1 + 0.066x_6 + 0.029x_7.$$

Влияние на доходность банка оказывают показатели активов банка (x_1), вкладов физических и юридических лиц (x_6, x_7).

АО «Евразийский банк»:

Докризисные условия

$$Y = -15,499 + 0.077x_1 + 0.021x_3 + 0.192x_6.$$

Основное влияние на показатель доходности банка оказывают в большей степени показатели активов банка (x_1), показатели ссудного портфеля (x_3) и вклады физических лиц (x_6).

Кризисные условия

$$Y = 8,341 + 0,148x_1 + 0.245x_6 + 0.234x_7.$$

Влияние на доходность банка оказывают показатели активов банка (x_1) и вкладов физических и юридических лиц (x_6, x_7).

АО «Каспибанк»:

Докризисные условия

$$Y = -12,181 + 0.124x_1 + 0,185x_3 + 0.044x_6.$$

Основное влияние на показатель доходности банка оказывают в большей степени показатели активов банка (x_1), показатели ссудного портфеля (x_3) и вклады физических лиц (x_6).

Кризисные условия:

$$Y = -26,139 + 0.146x_1 + 0.314x_3 - 0.232x_7.$$

Влияние на доходность банка оказывают показатели активов банка (x_1), ссудного портфеля (x_3) и вкладов юридических лиц (x_7).

Таким образом, построенные зависимости в целом подтвердили данные SWOT-анализа, проведенного в главе 2 и показали необходимость выработки новой стратегии банка в целях активизации банковской деятельности путем привлечения дополнительных денежных средств путем расширения ссудного капитала, инвестиционных ресурсов, вкладов юридических и физических лиц.

В таблицах 3.6-3.8 представлены результаты прогнозов БВУ в условиях кризиса на период 2017-2019 гг. с учетом негативного, умеренного и позитивного сценариев развития деятельности банков.

Негативный сценарий

Таблица 3.6 - Расчет прогноза доходов банков на 2017-2019 гг. (млрд тг)

Банки	Уравнения регрессии	Базовый год (2015 .)	Прогноз доходов по годам		
			2017	2018	2019
АО «Казкоммерцбанк»	$Y = 186,135 + 0,105x_1 + 0.099x_3 + 0.375x_7$	18,40	10,77	9,51	8,18
АО «Народный банк»	$Y = 134,72 + 0.078x_1 + 0,011x_3 + 0.251x_7$	102,99	78,72	77,10	75,83
АО «Цеснабанк»	$Y = 1,641 + 0.051x_1 + 0,074x_3 + 0.037x_7$	16,38	14,21	13,56	12,61
АО «Центркредитбанк»	$Y = -1,307 + 0.0361x_1 + 0.066x_6 + 0.029x_7$	1,00	0,67	0,75	0,87
АО «Евразийский банк»	$Y = 8,341 + 0,148x_1 + 0.245x_6 + 0.234x_7$	3,08	2,54	2,65	2,78
АО «Каспибанк»	$Y = -26,139 + 0.146x_1 + 0.314x_3 + 0.232x_7$	10,27	6,31	7,34	8,18

Умеренный сценарий

Таблица 3.7 - Расчет прогноза доходов банков на 2017-2019 гг.(млрд тенге)

Банки	Уравнения регрессии	Базовый год (2015г.)	Прогноз доходов по годам		
			2017	2018	2019
АО «Казкоммерцбанк»	$Y=186,135+0,105x_1+0,099x_3+0,375x_7$	18,40	2,23	3,49	4,76
АО «Народный банк»	$Y=134,72+0,078x_1+0,011x_3+0,251x_7$	102,99	80,79	81,86	82,96
АО «Цеснабанк»	$Y=1,641+0,051x_1+0,074x_3+0,037x_7$	16,38	15,32	15,98	16,47
АО «Центркредитбанк»	$Y=-1,307+0,0361x_1+0,066x_6+0,029x_7$	1,00	0,98	1,32	1,65
АО «Евразийский банк»	$Y=8,341+0,148x_1+0,245x_6+0,234x_7$	3,08	2,75	3,06	3,38
АО «Каспибанк»	$Y=-26,139+0,146x_1+0,314x_3+0,232x_7$	10,27	7,11	8,39	9,45

Умеренно позитивный сценарий

Таблица 3.8 - Расчет прогноза доходов банков на 2017-2019 гг. (млрд. тенге)

Банки	Уравнения регрессии	Базовый год (2015г.)	Прогноз доходов по годам		
			2017	2018	2019
АО «Казкоммерцбанк»	$Y=186,135+0,105x_1+0,099x_3+0,375x_7$	18,40	5,59	6,25	7,99
АО «Народный банк»	$Y=134,72+0,078x_1+0,011x_3+0,251x_7$	102,99	81,86	83,76	85,75
АО «Цеснабанк»	$Y=1,641+0,051x_1+0,074x_3+0,037x_7$	16,38	16,39	17,31	18,25
АО «Центркредитбанк»	$Y=-1,307+0,0361x_1+0,066x_6+0,029x_7$	1,00	1,15	1,76	2,36
АО «Евразийский банк»	$Y=8,341+0,148x_1+0,245x_6+0,234x_7$	3,08	3,12	3,64	3,87
АО «Каспибанк»	$Y=-26,139+0,146x_1+0,314x_3+0,232x_7$	10,27	8,98	9,65	10,74

Прогнозы по БВУ, рассчитанные на базе построенных моделей регрессии, по трем сценариям – негативному, умеренному и умеренно-позитивному, показывают рост доходов по банкам в результате расширения сфер деятельности, усиления стратегии менеджмента, экспансия и выход на рынки соседних стран, что позволит привлечь выгодных и крупных клиентов, увеличить депозиты физических и юридических лиц, расширить ссудный портфель банков.

Для реализации и достижения поставленных целей разработана стратегическая карта банка, составленная исходя из стратегических целей банка, как показано на рисунке 3.11, для каждой из которых выделены приоритеты, исходя из которых БВУ определяют последовательность, сроки, порядок выделения ресурсов, мониторинг и контроль за их реализацией.

Совершенствование системы стратегического управления казахстанских банков второго уровня в условиях кризиса – чрезвычайно актуальная задача. Для ее решения необходимо проведение реинжиниринга бизнес-процессов стратегического менеджмента, основой которого служит их системное описание, его результаты представлены на стратегической карте банка, показанной на рисунке 3.11.

Постоянный фокус на достижении запланированных результатов и проверка соответствия полученных результатов плановым предполагается обеспечивать за счет дополнительных процедур мониторинга и актуализации.

Выводы по параграфу:

Прогнозы по БВУ, рассчитанные на базе построенных моделей регрессии, по трем сценариям – негативному, умеренному и умеренно-позитивному, показывают возможность роста доходов по банкам в результате расширения сфер деятельности, усиления стратегии менеджмента, экспансия и выход на рынки соседних стран, что позволит привлечь выгодных и крупных клиентов, увеличить депозиты физических и юридических лиц, расширить ссудный портфель банков.

Для реализации и достижения поставленных целей нами разработана стратегическая карта банка, составленная исходя из стратегических целей банка, для каждой из которых выделены приоритеты, исходя из которых БВУ определяют последовательность, сроки, порядок выделения ресурсов, мониторинг и контроль за их реализацией.

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКА

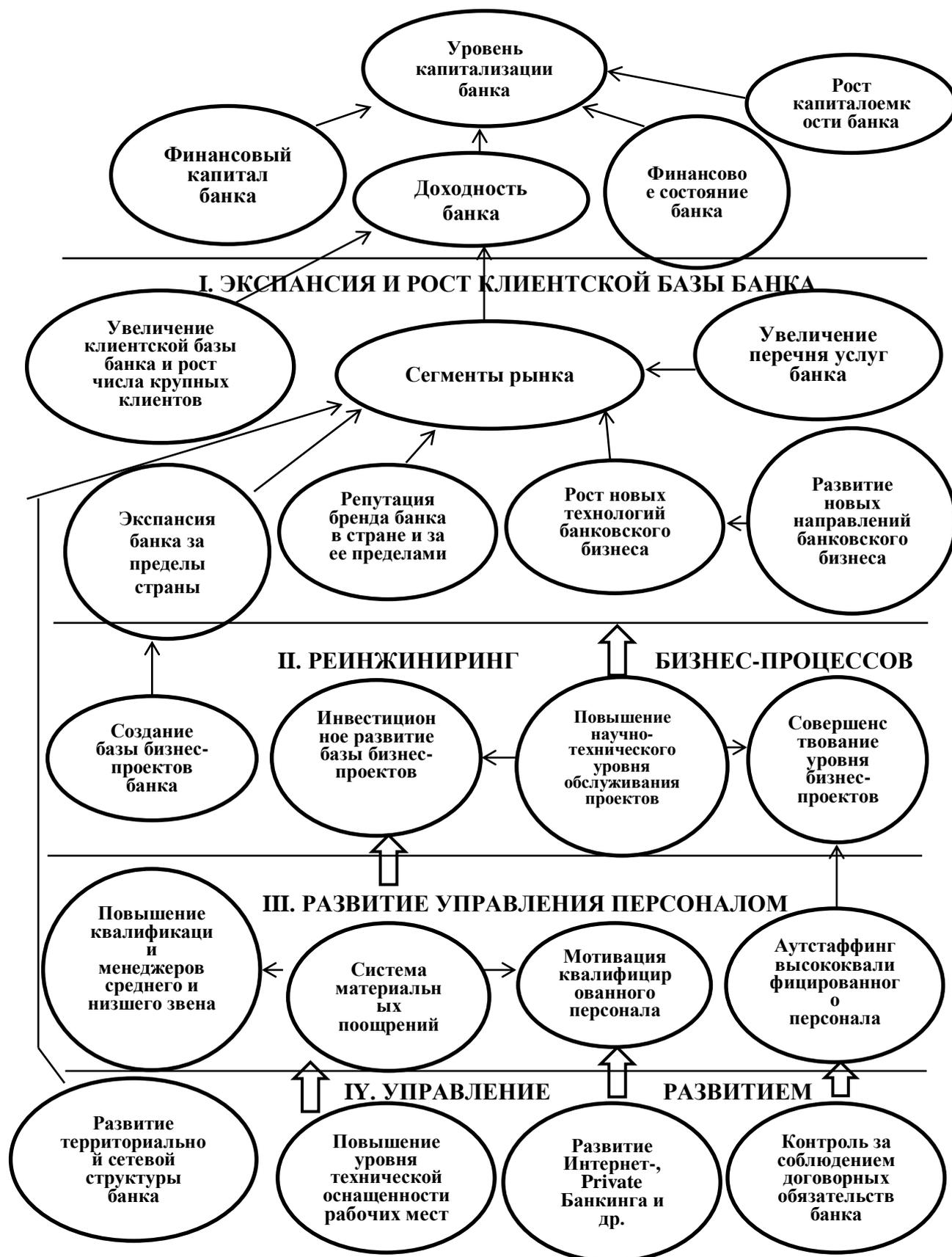


Рисунок 3.11 - Стратегическая карта банка

Выводы по главе 3

1. Для реализации новой системы менеджмента в БВУ нами разработана новая модель совершенствования и развития менеджмента для банков второго уровня в условиях современной экономики, которая состоит из комплекса подсистем, каждая из которых имеет целью моделирование и управление структурного элемента менеджмента банковской деятельности.

Приоритетом в модели является совершенствование подсистемы стратегического управления, поскольку большинство стратегий носит формализованный стандартный характер и не всегда производится контроль за реализацией стратегических инициатив банков, хотя она является одной из основных составляющих управления банковской деятельностью и от правильно выбранной стратегии зависит решение многих проблем банковской сферы.

Вторым по значимости в предлагаемой модели нами выделена подсистемы моделирования аналитическим антикризисным управлением и управление рисками, поскольку они являются приоритетными в условиях риска и неопределенности, которым постоянно подвержена банковская деятельность в силу специфики рода деятельности, современного кризиса банковской системы и экономики в целом.

Подсистемы управления бизнес-процессами и управления персоналом всегда являются значимыми в любой сфере деятельности. В банковской деятельности подсистема управления персоналом имеет особое значение ввиду сложного характера банковской деятельности, а также специфики финансовых операций и ответственности при их осуществлении.

2. Реализация разработанной нами Стратегической карты банка заключается в том, что она показывает основные этапы реализации стратегии БВУ. Исполнение направлений стратегической карты Банка потребует изменения мышления и внедрения новых систем и процессов в Группе, изменения корпоративной культуры и среды внутри Банка. Основной ориентир на клиента и на удовлетворение его потребностей потребует объединения всех функций для максимально быстрого и качественного обслуживания клиента, а также на улучшение результативности деятельности банка через более сфокусированный и эффективный процесс обслуживания, внедрение более новых видов банковских услуг, опережающих предложение конкурентов.

3. Таким образом, выполнение комплекса взаимосвязанных мероприятий по совершенствованию менеджмента в БВУ даст возможность для достижения устойчивого развития финансово-кредитной деятельности банков второго уровня в условиях современного кризиса и посткризисных условиях экономики РК.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе выполнено следующее:

- разработаны и углублены теоретические основы менеджмента и его развитие в сфере услуг:

- концепция и предпосылки создания и развития менеджмента;

- методология менеджмента в сфере услуг;

- определение ключевых особенностей современных взглядов на менеджмент в сфере услуг;

- выполнен комплексный анализ управленческой деятельности на примере банков второго уровня:

- состояние и проблемы менеджмента в банковской сфере Казахстана;

- методические подходы к критериальному подходу к оценке менеджмента на примере банков второго уровня РК;

- методология комплексной оценки управленческой деятельности;

- выработаны пути и предложена модель совершенствования менеджмента в банках второго уровня.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1 Современные тенденции развития менеджмента в интеллектуальной экономике потребовали пересмотра принципов менеджмента применительно к сфере услуг интеллектуального типа. Главное внимание направляется на человеческий и социальный факторы менеджмента сферы услуг, т.е. на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям; менеджмент услуг формирует коммуникации между людьми, и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат, а этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента сферы услуг. Система взглядов на менеджмент сферы услуг в условиях интеллектуальной экономики может быть названа общеизвестным термином «тихая революция», поскольку она ничего не ломает в сложившейся структуре менеджмента сферы услуг, а всего лишь дополняет их, приспособляя к новым условиям.

2 Анализ управления казахстанских банков второго уровня говорит о том, что необходим реинжиниринг данных систем, обеспечивающий их эффективность. Сущность предлагаемых изменений отражает представленная модель управления. В качестве узких мест в менеджменте сферы услуг можно назвать такие факторы, как недостаточность уровня образования топ-менеджеров сервисной экономики, отсутствие необходимой квалификации, подбор персонала, отсутствие необходимых навыков в работе с клиентами, незнание элементарных основ психологии взаимоотношений и многие другие. Значение организационной культуры как важного инструмента менеджмента сферы услуг до сих пор является открытием для некоторых топ-менеджеров.

Постоянное развитие и расширение структуры рынка банковских услуг в экономике республики, соответственно, требуют развития менеджмента банковской сферы, в котором предпочтение отдается децентрализации, т.к. его организационные механизмы больше приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем контролю уже принятых. Маневренность сервис-менеджмента в современный период ценится значительно выше пунктуального соблюдения планов и стратегий, требующих постоянных корректив с учетом постоянно происходящих роста требований к качеству услуг и их совершенствования.

3 Исходя из исследований классиков и современных ученых, внесших свой значимый вклад в развитие менеджмента, теории которых доказывают место и роль менеджмента на предприятии, можно сделать вывод о необходимости и актуальности совершенствования процессов управления в целях повышения общей эффективности деятельности БВУ в условиях кризиса.

4 Менеджмент в банковской деятельности – это управленческая деятельность, направленная на достижение целей и задач банковского бизнеса, основанных на повышении доходности банка, и основанная на совокупности методов планирования, организации, координации, мотивации и контроля при эффективном использовании всех ресурсов, включая персонал, собственные и заемные финансовые средства и другие ресурсы банка.

5 Совершенствование менеджмента в банковской деятельности включает в себя развитие системы менеджмента в банках второго уровня, заключающейся в совершенствовании стратегического планирования и управления, управления персоналом, управления экономической безопасностью банка, в том числе антикризисного управления, управления рисками, мониторинга и контроля банковской деятельности. Под совершенствованием менеджмента банковской деятельности в современных условиях развития экономики Казахстана следует понимать развитие, формирование и внедрение новых элементов менеджмента в банках второго уровня, включающих в себя разработку и внедрение инновационных путей развития системы менеджмента, в том числе стратегического, корпоративного менеджмента, управления рисками, антикризисного управления, управления персоналом, ведущих к повышению устойчивости банка в период кризиса.

6 Моделирование системы управления банковской деятельности доказывает необходимость выработки новых путей решения современных задач банка в условиях неопределенности и стратегии минимизации банковских рисков, исходя из которых можно выделить наиболее приоритетные направления его развития. Разработанный критериальный подход к оценке менеджмента банка как целостной системы управления показал взаимосвязь результативности менеджмента каждого элемента или структурного подразделения любого банка второго уровня как его социального звена, и его влияние на эффективность всей системы управления банком.

7 Анализ результатов деятельности на примере банков второго уровня Казахстана выявил сильные и слабые стороны, выигрышные позиции, перспективы и угрозы БВУ в условиях современного кризиса.

В целом исследование социально-экономической эффективности менеджмента банковской деятельности исходя из его количественных и качественных характеристик, показал необходимость повышения качественного уровня принятия управленческих решений, роста оперативности в решении производственно-хозяйственных и финансовых вопросов, обоснованности принимаемых управленческих решений в организации данной сферы.

8 Прогнозы по БВУ, рассчитанные на базе построенных моделей регрессии, по трем сценариям – негативному, умеренному и умеренно-позитивному, показывают возможность роста доходов по банкам в результате расширения сфер деятельности, усиления стратегии менеджмента, экспансия и выход на рынки соседних стран, что позволит привлечь выгодных и крупных клиентов, увеличить депозиты физических и юридических лиц, расширить ссудный портфель банков.

9 Разработанная новая модель совершенствования и развития менеджмента для банков второго уровня в условиях современной экономики, которая состоит из комплекса подсистем, каждая из которых имеет целью моделирование и управление структурного элемента менеджмента банковской деятельности.

Приоритетом в модели является совершенствование подсистемы стратегического управления, поскольку большинство стратегий носит формализованный стандартный характер и не всегда производится контроль за реализацией стратегических инициатив банков, хотя она является одной из основных составляющих управления банковской деятельностью и от правильно выбранной стратегии зависит решение многих проблем банковской сферы.

Вторым по значимости в предлагаемой модели выделена подсистема моделирования аналитическим антикризисным управлением и управление рисками, поскольку они являются приоритетными в условиях риска и неопределенности, которым постоянно подвержена банковская деятельность в силу специфики рода деятельности, современного кризиса банковской системы и экономики в целом. Подсистемы управления бизнес-процессами и управления персоналом всегда являются значимыми в любой сфере деятельности. В банковской деятельности подсистема управления персоналом имеет особое значение ввиду сложного характера банковской деятельности, а также специфики финансовых операций и ответственности при их осуществлении. Повышение эффективности системы менеджмента персонала – это улучшение организационной структуры банка, стремление к повышению производительности труда каждого сотрудника в отдельности и всего коллектива как единой взаимодействующей системы, аутстаффинг (привлечение персонала на договорных и временных условиях в местах кредитного обслуживания в торговой сети).

10 Значение разработанной нами Стратегической карты банка заключается в том, что она показывает основные элементы поэтапной реализации стратегии совершенствования менеджмента в БВУ. Выполнение направлений стратегической карты Банка потребует изменения мышления и внедрения новых систем и процессов, изменения корпоративной культуры и среды внутри Банка. Основной ориентир на клиента и на удовлетворение его потребностей потребует объединения всех функций для максимально быстрого и качественного обслуживания клиента, а также на улучшение результативности деятельности банка через более сфокусированный и эффективный процесс обслуживания, внедрение более новых видов банковских услуг, опережающих предложение конкурентов.

11 На основе проведенного исследования к направлениям совершенствования менеджмента в банковской сфере можно отнести следующие:

- разработка стратегии перехода на новые пути развития менеджмента в БВУ РК;
- внедрение мероприятий по увеличению прибыли, разработке новых видов услуг банка и привлечению новых клиентов;
- развитие использования новых технологий в банковском бизнесе в соответствии с мировыми и передовыми отечественными достижениями.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Тейлор Ф. Научная организация труда / пер. с англ. А.И. Зак, Б.Я. Зак. - М.: Транспечать, 1925. – 276 с.
- 2 Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. - М.: Контроллинг, 1991. - 104 с.
- 3 Вебер М. Экономика и общество/ пер. с нем.; под науч. ред. Л.Г. Ионина - М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 1990. - 380 с.
- 4 Вебер М. Избранные произведения / пер. с нем.; под общ. ред. Ю.Н. Давыдова. - М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
- 5 Drucker P. People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. - New York: Harper & Row, 1977. - 317 p.
- 6 Друкер П. Практика менеджмента / пер. с англ. - М.: Изд. дом Вильямс, 2007. - 398 с.
- 7 Друкер П. Посткапиталистическое общество. Новая постиндустриальная волна на Западе / пер. с англ. - М.: Academia, 2009. - 288 с.
- 8 Chandler A. The Visible Hand. – Massachusetts: Belknap Press, 1977. - 71 p.
- 9 Акофф Р.Л. Планирование будущего корпораций. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
- 10 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Теория и практика менеджмента. – Спб.: Питер, 1999. - 416 с.
- 11 Баймуратов У.Б. Об открытии экономического закона доминантного возвышения духовных потребностей (роль исламской доктрины) // Вестник КазЭУ. - 2014. - № 2. - С. 11-23.
- 12 Сейтқасимов Ғ.С., Мусина А.А. Ақша, кредит, банктер: оқулық. – Астана: ҚазЭҚХСУ, 2013. - 578 б.
- 13 Искаков У.М. Сокращение доли проблемных кредитов – важная задача страны // Вестник КазЭУ. – 2014. - № 6. - С. 123-130.
- 14 Хамитов Н.Н. Банковский менеджмент: учебное пособие. - Алматы: Экономика, 2007. - 232 с.
- 15 Шелекбай Ә.Д. Банк ісіндегі тәуекел-менеджмент: теориясы, әлемдік практика. Қазақстан тәжірибесі: оқу құралы. - Алматы: Экономика, 2007. - 208 б.
- 16 Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это искусство. - М.: Юнити, 2002. - 351 с.
- 17 Gilbreth F.B., Gilbreth L.M. Applied Motion Study: A Collection of Papers On the Efficient Method to Industrial Preparedness. – New York: Nabu Press, 2010. - 280 p.
- 18 Жумабекова М.Б. Методологические основы менеджмента в сфере услуг // Материалы X международной научно-практической конференции «Dny vědy – 2014». – Praha: Publishing House «Education and Science». – 2014. - С. 48-54.

- 19 Mayo G.E. The Human Problems of an Industrial Civilization (with Introduction by G.E. Mayo). - Boston: Harvard University Press, 1946. - 63 p.
- 20 Dr. Yasin O. Modern management theories and practices: a critical overview // Department of Political Science and Public Administration. - Makerere University, 2004. - <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/aapam/unpan025765.pdf>.
- 21 Роуз П.С. Банковский менеджмент / пер. с англ. - М.: Дело, 1995. - 768 с.
- 22 Дафт Р.Л. Менеджмент / пер. с англ. - СПб.: Питер, 2012. - 863 с.
- 23 Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / пер. с англ. И. Ющенко. - Киев: Высшая школа, 2013. - 274 с.
- 24 Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: ЭКСМО, 2009. - 463 с.
- 25 Мауленов А., Куатов К. Методы анализа финансового состояния банков второго уровня // Вестник КазЭУ. - 2014. - № 2. - С. 148-160.
- 26 Погореленко Н.П., Гадецкая С.В., Пилипчук Д.С. Исследование эффективности банковской деятельности // Вестник КазЭУ. - 2014. - № 6. - С. 131-140.
- 27 Кожабатчина Г.М. Содержание, место и роль финансового анализа в управлении деятельностью коммерческих банков // Вестник КарГУ. Серия «Экономика». - 2015. - №1 (77). - С. 158-163.
- 28 Банковские дело. Экспресс-курс / под ред. О.И. Лаврушина. — М.: КНОРУС, 2009. - 352 с.
- 29 Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. - СПб.: Изд-во «Питер», 2006. - 369 с.
- 30 Скопина И.В., Романова Т. Менеджмент: понятие и многочисленные дефиниции российских и зарубежных ученых // Управление экономическими системами: электрон. науч. журнал. - Киров: ООО "Международный центр научно-исследовательских проектов", 2007. - № 4 (12).
- 31 Желтенков А.В., Масленникова Н.П. Управление изменениями как основа развития самоорганизации // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». - 2013. - № 1. - С. 24-30.
- 32 Тимошенко В.Д., Мельник А.А. Объяснение развития и изменений в организациях // Научный журнал «Фундаментальные исследования». - 2012. - №10. - С. 25-30.
- 33 Янкович В.С., Брагин А.А. Организационные изменения и развитие // Журнал «Экономика недвижимости». - 2012. - № 4. - С. 41-43.
- 34 Мескон М.Х. Основы менеджмента / пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
- 35 Роббинс С. Менеджмент / пер. с англ. - Изд. - 6-е. - М.: «Вильямс», 2002. - 880 с.
- 36 Друкер П. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. О.Л. Пелявского; под ред. Т. А. Гуреш. - М.: ИД Вильямс, 2006. - 432 с.

- 37 Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. Менеджмент / под общей ред. В.Д. Дорофеева. – М.: Пензенский гос. Ун-т, 2006. – 400 с.
- 38 Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во: Гардарики, 2002. - 296 с.
- 39 Герчикова И.Н. Менеджмент. - Изд 2-е., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2008. - 480 с.
- 40 Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: Теория менеджмента. – Спб.: Питер, 2009. - 344 с.
- 41 Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
- 42 Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.
- 43 Коллис Д.Дж. Корпоративная стратегия: Ресурсный подход – М.: Олимп-Бизнес, 2007. 400 с.
- 44 Попов С.А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний: монография. – М.: Юрайт, 2016. - 224 с.
- 45 Дойль П. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2010. - 560 с.
- 46 Анохин С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. – 2014. - № 6. - С. 44-45.
- 47 Бородин А.И. Методология и инструментальные средства для проведения реинжиниринга // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 3. - С. 37-45.
- 48 Акатов Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография. – Пермь: Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, 2012. – 251 с.
- 49 Косякин С.И., Акатов Н.Б. Оценка организационного совершенства в управлении инновационным саморазвитием компании // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9. – С. 475–480.
- 50 Волков К.В., Попов Е.В. Современный реинжиниринг // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 4. - С. 61-70.
- 51 Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 1. - С. 105-110.
- 52 Хотинская Г.И. Реинжиниринг на предприятиях сферы услуг // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - № 6. - С. 40-46.
- 53 Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. Oslo: OECD/EUROPEAN COMMUNITIES, 2005 - <http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/9205111E.pdf>
- 54 Vroom V.H. Some Personality Determinants of the Effects of Participation. N.J.: Englewood Cliffs Prentice-Hall, 1960. - P. 58-121.
- 55 Porter M. Competitive Advantage. - New York: Free Press, 1985. - P. 11-15.
- 56 Skinner B. Recent issues in the analysis of behavior. – Columbus: Merrill, 1989. - P. 121-135.
- 57 Маслоу А. Мотивация и личность / пер. А.М. Татлыбаевой. - М.: PSYLIB, 2004. – С. 32- 50.

- 58 Maslow A. Motivation and Personality. - New York: Harper and Row, 1954. – P. 49 -68 .
- 59 Herzberg F. Work and the Nature of Man. - Cleveland: World, 1966. - 312 p.
- 60 McClelland D.C. Managing motivation to expand human freedom // American Psychologist. - 1978. - №33(3). – P. 201-210.
- 61 Forman M. Human Relations in Industry. Rome Conference. - Paris, 1956. P.35-50.
- 62 Davis K., Newstrom J.W. Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour. - N.Y.: McGraw-Hill Inc, 1989. - 644 p.
- 63 Ferguson S.D., Ferguson S. Organizational Communication. - New Brunswick: Transaction Books, 1988. – 288 p.
- 64 Томсон Дж. Организации в действии. – СПб.: Питер, 1967. - С. 28-144.
- 65 Дуглас М. Человеческая сторона предпринимательства. - Детройт, 1960. - С.13-27
- 66 Кузнецова Н.В. История менеджмента. – М.: Изд-во ДВГУ, 2004. – 216 с.
- 67 Book of Members, 1780-2010: Chapter B, M, S"(PDF) // American Academy of Arts and Sciences. - 2011. - Vol.17. – P. 124-137.
- 68 Честер Б. Организация и управление. – СПб.: Питер, 1948. - С. 60 - 69.
- 69 Morris T. Innovations in Banking. - Beckenham: Croon Helm, 1986. - 348 p.
- 70 Wilkinson A. Business Strategy and the Management of Labour. - England University of Durham, 1990. - P. 29-42.
- 71 Tiniperley S. Organisational Strategies and Industrial Relations // Industrial Relations Journal. - 1980. - Vol. 21, No 5. - P. 30-45.
- 72 Purcell I. The Management of Industrial Relations in the Modern Corporation: Agenda for Research // British Journal of Industrial Relations. – 1983, March. – P. 1-16.
- 73 Willman P., Winch G. Innovation and Management Control: Labour Relations at B.L. Cars. – Cambridge: Cambridge University Press, 1985. - P. 13-14.
- 74 Burns T., Stalker G. The Management of Innovation. - London: Tavistock Press, 1961. - 109 p.
- 75 Torrington D. Tan C.H. Human Resource Management for South East Asia. - Singapore: Simon & Schuster, 1996. - P. 99-101.
- 76 Wilkinson A., Marchington M. TQM - Instant Pudding for the Personnel Function Human // Resource Management Journal. – 1996. – Vol. 5, No I. - P. 33-49.
- 77 Miller P. Strategic Industrial Relations and Human Resource Management // Journal of Management Studies. – 1987, July. - P. 347-361.
- 78 Hunt J.W. The Shifting Focus of the Personnel Function // Personnel Management. - 1984, February. - P. 15-18.
- 79 Fowler A. When Chief Executives Discover HRM // Personnel Management. – 1987, January. – P. 32-35.

- 80 Peters T., Waterman R. In Search of Excellence. - New York: Harper and Row, 1982. - P. 39-51.
- 81 Guest D. Human Resource Management and Industrial Relations // Journal of Management Studies, 1987. - Vol. 24, No 5. - P. 503-522.
- 82 Rothwell S. Integrating the Elements of a Company Employment Policy// Personnel Management. – 1984, November. – P. 31-33.
- 83 Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version June 2011. <http://www.bis.org/BCBS>.
- 84 Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools. – 2013, January - <http://www.bis.org/BCBS/>.
- 85 Basel III: The net stable funding ratio. - 2014, October. <http://www.bis.org/BCBS>.
- 86 Armann M. Crédit risk valuation. - Berlin: Springer Verlag, 2001. - P. 44-68.
- 87 Best P. Implementing value at risk. - Chichester: John Wiley&Sons, 2008. - P. 34-208.
- 88 Gaeta G. The captaincy of credit risk: Its measurement and management. - Chichester: John Wiley&Sons, 2002. - P. 39-54.
- 89 Saunders A., Allen L. Credit risk measurement. New approaches to Value at Risk and other paradigms. Wiley Finance. – New York, 2004 336p.
- 90 Skora R.K. Credit risk management models. - Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. 832p.
- 91 Bluhm C., Overback L., Wager C. An introduction to credit risk modeling. CRC Press, 2002. 384p.
- 92 Бартон Т.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / пер. с англ. Т.В. Клекоты и др. – М.: Вильямс, 2003. – 207 с.
- 93 Беляков А.В. Банковские риски: проблемы учета, менеджмента и регулирования - М.: БДЦ-пресс, 2004. – 256 с.
- 94 Allen S. Financial risk management: A practitioner's guide to managing market and credit risk. Hoboken. - N.J.: John Wiley&Sons, 2003. 393p.
- 95 Bessis J. Risk management in banking. - Chichester: JohnWiley&Sons, 2002. - P. 212-219.
- 96 Cossin D., Pirotte H. Advanced credit risk analysis. - Chichester: John Wiley&Sons, 2001. - P. 199-225.
- 97 Crouhy M., Galai D., Mark R. Risk management. – N.Y.: McGraw-Hill, 2001. - P. 12-17.
- 98 Golin J. The bank credit analysis handbook: A guide for analysts, bankers and investors. - Chichester: John Wiley&Sons, 2001. - P. 35-58.
- 99 Jorion P. Financial risk management (FRM) instruction manual. - N.Y.: Carli Management Corporation, 2000. - P. 87-92.
- 100 Jorion P. Value at Risk the new benchmark for managing financial risk. Mc Grow Hill. – N.Y., 2001. - P. 21-108.

- 101 Lore M., Borodovsky L. The professional handbook of financial risk management. - N.Y.: Reed Educational and Professional Publishing, 2000. - P. 48-101.
- 102 Saunders A., Millon Cornett M. Financial institutions management: a risk management approach. – N.Y.: Mc Grow Hill, 2003. - P. 38-42.
- 103 Shaeffer H. Credit risk management: A guide to sound business decisions. - Chichester: John Wiley&Sons, 2000. - P. 21-34.
- 104 Алферов В.Н. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях: монография. - М.: Инфра-М, 2014. – 157 с.
- 105 Кравченко И.А. Кризисы в развивающейся организации // Научный журнал «Фундаментальные исследования». - 2012. - № 4. - С. 88-90.
- 106 Жуковский В. Риск в многокритериальных и конфликтных системах при неопределенности. – М.: Издатель – ЛКИ, 2010. – 272 с.
- 107 Еспаев С.С. Жаһандық қаржы-экономикалық дағдарыс: себептері, ерекшеліктері және жаңа архитектура: монография. - Алматы: ҚР БЖҒМ ҒК Экономика институты, 2013. - 362 б.
- 108 Сейткасимов Г.С. Макроэкономические проблемы современной экономики Казахстана: монография. – Астана, 2010. - 350 с.
- 109 Адамбекова А.А. Қазақстан қаржы нарығы: оның сегменттерінің өзара іс-қимылы және даму келешегі: монография. - Алматы: Экономика, 2012. - 295 б.
- 110 Стратегический план и отчеты Национального Банка РК - <http://www.nationalbank.kz/?docid=873&switch=russian>.
- 111 Андриевская И.К. Стресс-тестирование - обзор методологий. Высшая школа экономики. - М., 2007 <https://www.hse.ru/data/240/854/1235/Andrievskaya1.doc>.
- 112 Коротаяева Н.В. Новые инструменты оценки банковских рисков: методика стресс-тестирования. http://www.actualresearch.ru/nn/2009_2/Article/economics/korotaeva.doc.
- 113 Бочаров М.Н. Методология проведения стресс-тестирования – Внутренний контроль кредитной организации. – 2009. - № 2. <https://www.lawmix.ru/bux/26030>.
- 114 Hoggarth G., Sorensen St., Zicchino L. Stress Tests of UK Banks Using a VAR Approach // Bank of England. - 2005. - N 282 - <http://www.bankofengland.co.uk/archive/Documents/historicpubs/workingpapers/2005/wp282.pdf>.
- 115 Boss M.A. Macroeconomic Credit Risk Model for Stress Testing the Austrian Credit Portfolio // Oestereichische Nationalbank. Financial Stability Report 4. 2000. - http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-23226-8_4
- 116 Pesaran M.H., Schuermann T., Treutler B.J., Weiner S.M. Macroeconomic Dynamics and Credit Risk: a Global Perspective // Wharton Financial Center Working Paper. - 2004. <https://authors.repec.org/pro/psc73/>.

- 117 Макарова Н.В. Стресс-тестирование как инструмент оценки риска несостоятельности //Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. - № 26. - С. 215-219.
- 118 Oesterreichische Nationalbank // Guidelines on Market Risk. – 2012 - Vol. 5. - С. 9-12.
- 119 Лисак Б.И., Ким А.Б. Оценка вероятных банковских рисков методом стресс - тестирования // Банки Казахстана. - 2007. - №10. – С. 48-55.
- 120 Пашковская И.В. Стресс - тестирование как метод обеспечения устойчивости банковской деятельности // Банковские услуги. - 2004. - № 4. С. 4-26.
- 121 Сводные отчеты о доходах и расходах по БВУ РК за 2010-15 гг. Показатели финансового сектора - www.Nationalbank.kz.
- 122 Сводный баланс по БВУ РК за 2010-15 гг. Показатели финансового сектора - www.Nationalbank.kz.
- 123 Рэнкинг банков Казахстана по уровню прибыли. Аналитическая служба ranking.kz. Дата обращения 04.02.2016.
- 124 Корпоративные отчеты Казкоммерцбанка за 2010-2016 гг. - <http://ru.kkb.kz>.
- 125 Консолидированные балансы и отчеты о прибылях и убытках за 2010-2016 гг. - <http://ru.kkb.kz>.
- 126 Корпоративные отчеты АО «Халыкбанк» за 2010-2016 гг. - <https://www.halykbank.kz>.
- 127 Консолидированные балансы и отчеты о прибылях и убытках за 2010-2016 гг. - <https://www.halykbank.kz>.
- 128 Финансовые отчеты и отчеты независимых аудиторов АО «Сбербанк» <https://www.sberbank.kz/ru/individuals>.
- 129 Финансовые отчеты и отчеты независимых аудиторов АО "Банк ЦентрКредит" <https://www.bcc.kz>.
- 130 Отчеты о финансовом положении и движении денежных средств АО «Цеснабанк» <https://www.tsb.kz>.
- 131 Консолидированные бухгалтерский баланс и отчеты о прибылях и убытках АО "Kaspi bank" за 2010-15 гг. <http://www.kaspi.kz>.
- 132 Кризис затянется на пятилетку. Аналитика и прогнозы. Экономика и финансы. <http://subscribe.ru/digest/economics/news/n1928111289.html>.
- 133 Нацбанк Казахстана: позитивные сдвиги налицо. Аналитика, пресс-релизы, интервью Председателя Нацбанка РК Д. Акишева. - 2016, апрель - 27. www.Nationalbank.kz.
- 134 Экономика. Новости Казахстана каждый день - DailyNews.kz - <http://www.dailynews.kz/economics>. Дата обращения 14.03.2016 г.
- 135 Рейтинговое агентство «Standard and Poor's». S&P Global Ratings - http://www.standardandpoors.com/en_US. 2016.
- 136 Рейтинговое агентство «Moody's». Credit ratings, research, tools and analysis for the global capital markets <https://www.moody.com>. 2016.

- 137 Рейтинговое агентство «Fitch» <https://www.fitchratings.com>. 2016.
- 138 Аналитика и прогнозы // Центр исследований прикладной экономики - <http://cipe.kz>. Дата обращения: 02 февраля 2016 г.
- 139 Стратегический План АО "Казкоммерцбанк" – <http://ru.kkb.kz>. 2015.
- 140 Стратегия развития Группы «Халык» на период 2016-2018 гг. - <https://www.halykbank.kz>. 2015.
- 141 Трошке М., Жумабекова М. Моделирование процессов управления в банковской деятельности // Материалы XI Международной научно-практической конференции «Aktualne problemy nowoczesnych nauk - 2015». – 2015. – Vol. 2. - С. 45-50.
- 142 Ренкинг банков Казахстана, 2015 // Forbes (Forbes Global 2000 - <http://forbes.kz>. 2015.
- 143 Клиентский рейтинг банков Казахстана // Банковский портал Казахстана <https://www.banker.kz/raiting>. 2016.
- 144 Коробов Ю.И. Теоретические аспекты реформирования денежно-кредитных отношений // Культура народов Причерноморья. - 2013. - № 260. - С. 237-246.
- 145 Коробов Ю.И. Каким будет банк будущего // Модернизация экономики и общества России в условиях кризиса мирохозяйственных отношений: сборник научных трудов по итогам научно-исследовательской работы СГСЭУ. - Саратов: СГСЭУ, 2012. - С. 19- 28.
- 146 Кредитные рейтинги банков Казахстана - <http://raexpert.kz>. 2016.
- 147 Деньги, кредит, банки / под ред. д.э.н. Г.С. Сейткасимова. – Алматы: «Экономика», 2009. - 432 с.
- 148 Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. - М.: «Юрайт», 2014. - 572 с.
- 149 Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения (методы принятия и реализации). - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
- 150 Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 440 с.
- 151 Широкопояс А. Оценка персонала и модель компетенций // Журнал "Компетенции". - 2013 - <http://hr-media.ru/rubrika-taktika-i-praktika-hr-otsenka-personala-i-model-kompetentsij>.
- 152 Киселева Е.А. Оценка деятельности топ-менеджеров по компетенциям // Журнал "Справочник по управлению персоналом" <http://www.iprpu.ru/print/000433/>.
- 153 Ткаченко Е.Н. Система компетенций в компании <http://www.trn.ua/articles/871/>. 2016.
- 154 Светлышева О.Ю. Что такое компетенции и зачем они нужны? <http://www.specialist.ru/news/1673/chto-takoe-kompetencii-i-zachem-oni-nuzhni>.
- 155 Шныренкова Л. Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала - "Управление персоналом" <http://www.jobs.ua/hr/manager/attestacija/72>. 2016.

- 156 Стрельникова Л. Оценка топ-менеджеров «Менеджер по персоналу»: HR-Лига: 03.08.2009 - <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1111>.
- 157 Жумабекова М. Методологические подходы к оценке эффективности менеджмента // Экономика и статистика. - 2015. - №2. - С. 4-8.
- 158 Всемирный банк. Глобальные экономические перспективы 2016. Побочные эффекты на фоне слабого роста - <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>.
- 159 Исакова З.Д., Рахымжанова А.А. О финансовом мониторинге и Казахстанская модель финансового мониторинга // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2014. - № 4. - С. 219-222.
- 160 Исакова З.Д., Оспанов С.А. Кредитный портфель коммерческих банков Казахстана и пути снижения рисков. - Алматы, 2011. – 149 с.
- 161 Исакова З. Д. Финансовый сектор Казахстана в условиях глобального финансово-экономического кризиса // Вестник КазЭУ им. Т. Рыскулова. - Алматы: Экономика, 2009. - № 4 - С. 298-307.
- 162 Ильяс А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - Алматы: ЛЕМ, 2012. - 440 с.
- 163 Макыш С.Б., Ильяс А.А. Банковское дело: учебное пособие. - Алматы: Казак университеті, 2006. - 190 с.
- 164 Конакбаев А.Г. Развитие региональной банковской системы: текущее состояние, проблемы и перспективы (на примере Карагандинского региона) // Банки Казахстана. - 2011. - №8. - С. 18-22.
- 165 Нурсеит Н.А. Определение ключевых стратегий банков Казахстана на основе методики динамического многомерного кластерного моделирования // АльПари. - 2016. - № 3-4. - С. 54-71.
- 166 Нурсеит Н.А. Влияние выбора экономической модели на перспективы развития стран СНГ // АльПари. - 2015. - № 3-4. - С. 51-58.
- 167 Nurseit N., Alimbayev F. Evaluation of credit risks in the banking sector of Kazakhstan // Econ. And social development: 8th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 4th European ESD Conference. - Zagreb, 2014. - P. 97-104.
- 168 Нурсеит Н. Целесообразность регулирования банковской маржи по кредитам и первый опыт Казахстана // РЦБ Казахстана. - 2005. - № 4. - С. 30-35.
- 169 Алимбаев Ф.Т. Методология выбора и реализации стратегии развития банков Республики Казахстан в условиях неопределенности: дис... докт. философии (PhD). – Алматы, 2015. - <https://issuu.com/kazeu/docs/1>
- 170 Карибаев Е.С. Основные направления регулирования монетарной сферы в концепции развития денежно-кредитной политики // Вестник КазНУ. Серия «Экономическая». - 2015. - № 4. – С. 67-74.
- 171 Карибаев Е.С. Управление кредитными рисками в современной банковской практике // Вестник регионального развития. - 2012. - №3-4(33). - С. 122-129.

172 Ревякин С.А. Проектирование стратегии государства на примере Республики Казахстан: дис. ... канд. экон. наук / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова". – М., 2014. - 176 с.

173 Абалкина А.А. Предпосылки и перспективы банковской интеграции в странах ЕврАзЭС http://www.eabr.org/general/upload/docs/publication/magazine/no1_2008/n1_2008_13_Abalkina.pdf.

174 Мировой финансовый кризис в постсоветских странах: национальные особенности и экономические последствия / под общей ред. д. э. н., профессора Л.Б. Вардомского. - М.: ИЭ РАН, 2009. – 385 с. http://www.imepi-eurasia.ru/baner/CIS_crisis.pdf.

175 Громович П.А. Влияние мирового финансово-экономического кризиса на особенности обеспечения экономической безопасности банковской системы Российской Федерации <http://www.fa.ru/dep/upanpk/graduate/Documents/.doc>.

176 Казахстанские банки проявляют интерес к внедрению систем комплексного стресс тестирования http://www.kursiv.kz/news/finansy/kazakhstanskije_banki_proyavlyayut_interes_k_vnedreniyu_sistem_kompleksnogo_stress_testirovaniya/31.10.2014.

177 Академическая программа SAS (Statistical Analysis System) в России - <http://www.sstu.ru/files/fem/docs/%20sas.doc.2010>.

178 Жумабекова М. Экономическая безопасность в сфере банковской деятельности // Экономика и статистика. – 2016. - № 1. - С. 61-66.

179 Сатқалиева Т.С., Абдулина Г.А., Қабдолдаева Ә.Ж. Салыстырмалы менеджмент: оқу құралы. - Алматы: Экономика, 2011. - 224 б.

180 Рамазанов А.А. Управление бизнесом: учебное пособие. – Алматы: КазНТУ, 2015. – 129 с.

181 Альжанова Ф. Развитие человеческих ресурсов как фактор формирования "экономики знаний" // Труд в Казахстане: проблемы, факты, комментарии. - 2007. - № 4. - С. 3-8.

182 Zhumabekova M.B. Integrated assessment methodology for effective service management // Actual problems of economics. - 2014. - № 6(156). - P. 85-91.

183 Айнабек К., Жумабекова М. Критериальный подход к оценке эффективности менеджмента сферы услуг // Актуальные проблемы экономики. - 2015. - № 6(168). - С. 8-13.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вклад в развитие менеджмента представителей разных школ управления

Управленческая школа	Представители школ	Вклад в развитие науки
Научного управления	Ф. Тейлор, Л. и Ф. Гилбрет	Научный анализ способов выполнения работы. Системы контроля, хронометраж. Исследование пошаговых операций
Классическая (функциональная)	А. Файоль, М. Вебер	Организационная структура управления, функции управления, принципы управления.
Человеческих отношений, поведенческая (бихевиористская) (с 1930 г. по настоящее время)	Э. Мэйо, П. Друкер	Мотивация, межличностные отношения, партисипативный стиль управления, лидерство, организационное развитие
Количественных отношений (с 1959 г. по настоящее время)	С. Черчмен, Г. Саймон, Дж. У. Форрестер	Изучение операций, математическое моделирование, теория игр, теория решений, долгосрочное прогнозирование, применение ЭВМ
Системного подхода (с конца 50-х гг. по настоящее время)	Т. Парсонс, Р. Мертон, Ч. Барнард, Л. Берталанфи, Н. Винер	Постановка целей, проектирование организационных систем, предприятие как открытая система, системное мышление, информационные потоки.
Ситуационного подхода (с конца 50-х гг. по настоящее время)	Т. Бернс, Д. Столкер, Д. Вудворд, Дж. Порш	Динамическое окружение, внешняя среда, матричные структуры, информационные системы, стратегический менеджмента, социальная ответственность.
Примечание: Составлено на основе источников [1-10]		

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Консолидированные отчеты АО «Казкоммерцбанк»

Таблица Б.1 - Консолидированные отчеты об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 гг. АО «Казкоммерцбанк»

Показатели, млн тенге	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Процентные доходы	378,053	313,579	252,092
Процентные расходы	190,967	159,547	110,550
Чистый процентный доход	10,245	79,993	69,987
Чистые непроцентные доходы	84,335	13,692	32,134
Операционные расходы	78,546	64,891	32,739
Прибыль до формирования резервов по прочим операциям	16,034	28,794	69,382
(Убыток) прибыль до налогообложения	892	30,678	62,219
Чистый (убыток) прибыль	18,435	23,741	52,535
(Убыток) прибыль на акцию	19,79	25,89	58,68
Итого совокупный (убыток) доход	18,810	24,146	51,993
Примечание: Составлено автором на основе Отчетов АО «Казкоммерцбанк»			

Таблица Б.2 - Консолидированные отчеты об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 гг. АО «Казкоммерцбанк»

Показатели, млн тенге	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Активы			
Итого активы	5094,335	4247,077	2586,292
Обязательства и капитал			
Итого Обязательства	4721,067	3831,036	2214,085
Итого капитал	373,268	416,041	372,207
Итого обязательства и капитал	5094,335	4247,077	2586,292
Примечание: Составлено автором на основе Отчетов АО «Казкоммерцбанк»			

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Консолидированные отчеты АО «Народный банк Казахстана»

Таблица В.1 - Консолидированные отчеты об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 гг. АО «Народный банк Казахстана»

Показатели, млн тенге	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Процентные доходы	254,856	210,593	182,563
Процентные расходы	104,552	77,458	75,932
Чистый процентный доход	138,187	125,748	80,610
Прочие непроцентные доходы	65,661	40,742	32,597
Непроцентные расходы	93,957	74,671	68,543
Операционные расходы	70,805	62,410	54,820
Прибыль до налогообложения	152,362	141,898	88,931
Расход по налогу на прибыль	32,050	27,521	16,522
Чистая прибыль	120,312	114,377	72,409
(Убыток) прибыль на акцию	10,79	10,32	6,41
Итого совокупный (убыток) доход	115,796	106,018	64,235
Примечание: Составлено автором на основе Отчетов АО «Народный банк Казахстана»			

Таблица В.2 - Консолидированные отчеты об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 гг. АО «Народный банк Казахстана»

Показатели, млн тенге	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Активы			
Итого активы	4454,938	2809,782	2506,414
Обязательства и капитал			
Итого Обязательства	3925,010	2334,561	2114,235
Итого капитал	529,3928	475,221	392,179
Итого обязательства и капитал	4454,938	2809,782	2506,414
Примечание: Составлено автором на основе Отчетов АО «Народный банк Казахстана»			

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Консолидированные отчеты АО «Сбербанк России»

Таблица Г.1 - Консолидированные отчеты об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 гг. АО «Сбербанк России»

Показатели, млн тенге	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Процентные доходы	117,907	107,137	78,490
Процентные расходы	58,209	52,034	32,166
Чистый процентный доход после резерва под обесценение кредитного портфеля	12,936	37,474	35,946
Прочие доходы	3,119	5,380	355
Прочие расходы	0,887	1,066	-
Операционные доходы	43,900	66,126	53,366
Прибыль до вычета корпоративного подходного налога	4,614	32,955	26,240
Расходы по корпоративному подходному налогу	2,304	5,936	4,617
(Убыток) прибыль на акцию, тенге	179,92	2104,27	1780,09
Прибыль за отчетный период	2,310	27,018	21,579
Примечание: Составлено автором на основе Отчетов АО «Сбербанк России»			

Таблица Г.2 - Консолидированные отчеты об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 гг. АО «Сбербанк России»

Показатели, млн тенге	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Активы			
Итого активы	1596,599	1283,656	970,616
Обязательства и капитал			
Итого Обязательства	1454,226	1144,839	863,395
Итого капитал	142,373	138,817	107,221
Итого обязательства и капитал	1596,599	1283,656	970,616
Примечание: Составлено автором на основе Отчетов АО «Сбербанк России»			

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Консолидированные отчеты АО «Цеснабанк»

Таблица Д.1 - Консолидированные отчеты об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 гг. АО «Цеснабанк»

Показатели, млн тенге	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Процентные доходы	112,278	109,352	79,460
Процентные расходы	65,182	50,477	40,942
Чистая прибыль от операций с финансовыми инструментами	88,917	297,976	59,981
Прочие доходы	427,116	483,317	84,674
Прочие операционные доходы	17,848	8,782	3,469
Прибыль до вычета корпоративного подходного налога	23,597	20,761	18,011
Расходы по корпоративному подходному налогу	5,534	4,857	3,719
(Убыток) прибыль на акцию, тенге	412	406	445
Общий совокупный доход за год	17,684	15,915	14,294
Примечание: Составлено автором на основе Отчетов АО «Цеснабанк»			

Таблица Д.2 - Консолидированные отчеты об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 гг. АО «Цеснабанк»

Показатели, млн тенге	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Активы			
Итого активы	1956,593	1321,495	883,012
Обязательства и капитал			
Итого Обязательства	1831,076	1216,473	814,288
Итого капитал	125,516	105,021	68,724
Итого обязательства и капитал	1956,593	1321,495	883,012
Примечание: Составлено автором на основе Отчетов АО «Цеснабанк»			

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Консолидированные отчеты АО «Банк ЦентрКредит»

Таблица Е.1 - Консолидированные отчеты об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 гг. АО «Банк ЦентрКредит»

Показатели, млн тенге	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Процентные доходы	97,604	90,60	85,269
Процентные расходы	52,518	45,670	49,610
Чистый процентный доход после резерва под обесценение кредитного портфеля	45,086	44,936	35,659
Операционные расходы	28,090	24,835	29,345
Операционные доходы	35,965	29,171	31,640
Прибыль до налогообложения	7,875	4,336	2,295
Расходы по налогу на прибыль	1,834	1,777	1,982
(Убыток) прибыль на акцию, тенге	25,32	9,81	0,19
Итого совокупный доход	839	340	276
Примечание: Составлено автором на основе Отчетов АО «Банк ЦентрКредит»			

Таблица Е.2 - Консолидированные отчеты об изменениях в капитале за годы, закончившиеся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 гг. АО «Банк ЦентрКредит»

Показатели, млн тенге	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
Активы			
Итого активы	1442,411	1106,295	1093,482
Обязательства и капитал			
Итого Обязательства	1356,231	1020,816	1006,612
Итого капитал	86,180	85,479	86,870
Итого обязательства и капитал	1442,411	1106,295	1093,482
Примечание: Составлено автором на основе Отчетов АО «Банк ЦентрКредит»			

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Рейтинги банков Казахстана

Таблица Ж.1 - Кредитные рейтинги банков Казахстана

Название банка	Рейтинги			
<u>Altyn Bank</u>	Fitch Ratings	BB / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	BB / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	A+(kaz) / Стабильный	Национальная шкала (Казахстан)	19.01.2016
<u>AsiaCredit Bank</u>	Fitch Ratings	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	14.04.2015
	Fitch Ratings	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	14.04.2015
	Fitch Ratings	BB(kaz) / Стабильный	Национальная шкала (Казахстан)	14.04.2015
<u>Bank RBK</u>	Эксперт РА Казахстан	A	Национальная шкала (Казахстан)	10.04.2014
	Standard & Poor's	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	18.11.2015
	Standard & Poor's	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	18.11.2015
	Standard & Poor's	kzBB-	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	18.11.2015

<u>Capital Bank Kazakhstan</u>	Standard & Poor's	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	12.02.2014
	Standard & Poor's	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	12.02.2014
	Standard & Poor's	kzB+	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	12.02.2014
<u>ForteBank</u>	Moody's <u>INVESTORS</u> Service	Сaa1 / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	30.04.2015
	Moody's <u>INVESTORS</u> Service	Сaa1 / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	30.04.2015
	Standard & Poor's	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	16.12.2014
	Standard & Poor's	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	16.12.2014
	Standard & Poor's	kzBB	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	16.12.2014

<u>Kaspi Bank</u>	Moody's <u>INVESTORS</u> Service	B1 / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	24.04.2015
	Moody's Investors Service	B1 / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	24.04.2015
	Moody's Investors Service	Ba3.kz	Национальная шкала (Казахстан)	24.04.2015
	Standard & Poor's	BB- / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	26.02.2015
	Standard & Poor's	BB- / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	26.02.2015
	Standard & Poor's	kzBBB+	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	26.02.2015
<u>Qazaq Banki</u>	Standard & Poor's	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	04.08.2014
	Standard & Poor's	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	04.08.2014
	Standard & Poor's	kzBB-	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	04.08.2014
<u>Альфа-Банк Казахстан</u>	Standard & Poor's	B+ / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	26.02.2015
	Standard & Poor's	B+ / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	26.02.2015

	Standard & Poor's	kzBBB-	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	26.02.2015
	Fitch Ratings	B+ / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	14.04.2015
	Fitch Ratings	B+ / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	14.04.2015
	Fitch Ratings	BBB(kaz) / Стабильный	Национальная шкала (Казахстан)	14.04.2015
<u>АО «Дочерний банк «Punjab National Bank»-Казахстан»</u>	Standard & Poor's	B+ / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	02.11.2015
	Standard & Poor's	B+ / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	02.11.2015
	Standard & Poor's	kzBBB-	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	02.11.2015
<u>АТФБанк</u>	Moody's <u>INVESTORS</u> Service	Сaa2 / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	07.09.2015
	Moody's <u>INVESTORS</u> Service	Сaa2 / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	07.09.2015
	Fitch Ratings	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	19.01.2016

	Fitch Ratings	BB-(kaz) / Стабильный	Национальная шкала (Казахстан)	19.01.2016
<u>Банк Kassa Nova</u>	Standard & Poor's	B / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	09.11.2015
	Standard & Poor's	B / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	09.11.2015
	Standard & Poor's	kzBB	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	19.12.2013
<u>Банк Астаны</u>	Standard & Poor's	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	04.08.2015
	Standard & Poor's	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	04.08.2015
	Standard & Poor's	kzBB	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	30.07.2015
	Fitch Ratings	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	28.10.2015
	Fitch Ratings	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	28.10.2015
	Fitch Ratings	BB(kaz) / Стабильный	Национальная шкала (Казахстан)	28.10.2015
<u>Банк ВТБ Казахстан</u>	Standard & Poor's	BB / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	04.02.2015
	Standard & Poor's	BB / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	04.02.2015
	Standard & Poor's	kzA	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	27.11.2015

<u>Банк ЦентрКредит</u>	Moody's Investors Service	B2 / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	09.03.2016
	Moody's Investors Service	B2 / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	09.03.2016
	Moody's Investors Service	B1.kz	Национальная шкала (Казахстан)	09.03.2016
	Standard & Poor's	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	28.10.2015
	Standard & Poor's	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	28.10.2015
	Standard & Poor's	kzBB+	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	28.10.2015
	Fitch Ratings	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	BB+(kaz) / Стабильный	Национальная шкала (Казахстан)	19.01.2016
<u>Евразийский Банк</u>	Standard & Poor's	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	04.12.2015
	Standard & Poor's	B / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	04.12.2015
	Standard & Poor's	kzBB	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	04.12.2015
<u>Жилищный</u>	Moody's	Baa3 /	Долгосрочный	29.05.2015

<u>строительный сберегательный банк Казахстана</u>	<u>INVESTORS Service</u>	Стабильный	Международный рейтинг в национальной валюте	
	Fitch Ratings	BBB+ / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	17.11.2015
	Fitch Ratings	AAA(kaz) / Стабильный	Национальная шкала (Казахстан)	17.11.2015
<u>Казинвестбанк</u>	Standard & Poor's	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	03.06.2014
	Standard & Poor's	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	03.06.2014
	Standard & Poor's	kzBB-	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	03.06.2014
	Moody's <u>Investors service</u>	B3 / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	07.09.2015
	Moody's Investors Service	B3 / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	07.09.2015
	Standard & Poor's	B- / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	15.10.2015
<u>Казкоммерцбанк</u>	Standard & Poor's	B- / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	15.10.2015
	Standard & Poor's	kzBB-	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	15.10.2015
	Fitch Ratings	CCC	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	CCC	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	19.01.2016
<u>Народный Банк Казахстана (Халык)</u>	Moody's	Ba2 /	Долгосрочный	07.09.2015

<u>банк)</u>	investors service	Негативный	Международный рейтинг в иностранной валюте	
	Moody's Investors Service	Ba2 / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	07.09.2015
	Standard & Poor's	BB+ / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	13.02.2015
	Standard & Poor's	BB+ / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	13.02.2015
	Fitch Ratings	BB / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	BB / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	19.01.2016
<u>Нурбанк</u>	Standard & Poor's	B / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	02.02.2016
	Standard & Poor's	B / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	02.02.2016
	Standard & Poor's	kzBB	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	02.02.2016
<u>Сбербанк России (Казахстан)</u>	Moody's Investors Service	Ba3 / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	07.09.2015
	Moody's	Ba3 /	Долгосрочный	07.09.2015

	Investors Service	Негативный	Международный рейтинг в национальной валюте	
	Fitch Ratings	BB+ / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	BB+ / Негативный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	AA-(kaz) / Негативный	Национальная шкала (Казахстан)	19.01.2016
<u>Цеснабанк</u>	Эксперт РА Казахстан	A+	Национальная шкала (Казахстан)	18.12.2014
	Standard & Poor's	B+ / Стабильный	Долгосрочный рейтинг в иностранной валюте	19.06.2014
	Standard & Poor's	B+ / Стабильный	Долгосрочный рейтинг в национальной валюте	19.06.2014
	Standard & Poor's	kzBBB / Стабильный	Долгосрочный рейтинг по национальной шкале (Казахстан)	19.06.2014
	Fitch Ratings	B+ / Негативный	Долгосрочный рейтинг в иностранной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	B+ / Негативный	Долгосрочный рейтинг в национальной валюте	19.01.2016
	Fitch Ratings	BBB-(kaz) / Негативный	Национальная шкала (Казахстан)	19.01.2016
<u>Эксимбанк Казахстан</u>	Эксперт РА Казахстан	B++	Национальная шкала (Казахстан)	23.04.2015
	Standard & Poor's	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	08.04.2015
	Standard & Poor's	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	08.04.2015
	Standard &	kzBB-	Долгосрочный рейтинг	08.04.2015

	Poor's		по национальной шкале (Казахстан)	
	Fitch Ratings	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в иностранной валюте	22.09.2015
	Fitch Ratings	B- / Стабильный	Долгосрочный Международный рейтинг в национальной валюте	22.09.2015
	Fitch Ratings	B+(kaz) / Стабильный	Национальная шкала (Казахстан)	22.09.2015

Примечание - Составлено по источнику <http://investfunds.kz/banks/credit-ratings/>

Таблица Ж.2 - Рейтинги рейтинговых агентств Standard&Poor's, Moody's Investors Service, Fitch Ratings по крупным банкам Казахстана

Банки	Рейтинги										
	РА «Standard&Poor's»			РА «Moody's Investors Service»			РА «Fitch Ratings»				
	Долгосрочный кредитный рейтинг контрагента	Краткосрочный кредитный рейтинг контрагента	Прогноз рейтинга	Долгосрочный кредитный рейтинг контрагента	Краткосрочный кредитный рейтинг контрагента	Прогноз рейтинга	Долгосрочный кредитный рейтинг контрагента	Краткосрочный кредитный рейтинг контрагента	Рейтинг устойчивости	Рейтинг поддержки	Прогноз рейтинга
Kazkombank	В-негативный	С Негативный	Негативный	-	-	-	ССС	С	-	-	-
Halykbank	ВВ стабильный	В	Стабильный	Вa2	Not prime	Негативный	ВВ	В	ВВ	4	Стабильный
Sberbank	-	-	-	-	-	-	ВВ+	-	-	-	-
Tsesnabank	В+, прогноз: Стабильный	В	Стабильный	-	-	-	В+	В	-	ВВВ-(kaz)	Негативный
Centrecredit	В	В	Стабильный	В2	NP	Стабильный	В	В	-	-	Стабильный
АТФбанк	-	-	-	-	-	-	В-	В	В-	5	Стабильный

Примечание – составлено по данным рейтинговых агентств Standard&Poor's, Moody's Investors Service, Fitch Ratings

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

АНКЕТА

«Опрос населения по выбору банков второго уровня»

Уважаемые клиенты!

Просим вас ознакомиться с вопросами анкеты и ответить как можно полнее. Данное исследование позволит нам понять ваши пожелания, улучшить работу банка и повысить качество обслуживания.

1. Укажите, пожалуйста, ваш пол:

- мужской
- женский

2. Укажите Ваш возраст:

- до 18 лет
- 19-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- свыше 65

3. Ваше образование:

- высшее
- незаконченное высшее
- среднее и среднее специальное
- ниже среднего

4. Считаете ли Вы, что банковские услуги сейчас необходимы для населения?

- Да
- Нет

5. Доверяете ли Вы коммерческим банкам?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

6. Пользуетесь ли Вы банковскими услугами?

- Да
- Нет

7. Какими услугами банка Вы пользуетесь?

- услуги по кредитным картам
 - приём депозитов
 - предоставление кредитов
 - ипотечное кредитование
 - пенсионное обслуживание
 - оплата коммунальных и других платежей
 - обмен валюты
 - Другое (допишите) _____
-

8. Услугами, какого банка Вы пользуетесь?

- «Народный банк Казахстана»
- АО «Казкоммерцбанк»
- АО «Центркредитбанк»
- АО «Каспибанк»
- ДБ АО «Сбербанк России»
- Другое (допишите) _____

9. Вы пользуетесь банковскими услугами:

- по собственному желанию, это удобно и надёжно
 - мне начисляют зарплату на банковскую карту
 - пенсию выдают в банке, и у меня не остаётся выбора в пользовании
 - Другое (допишите) _____
-

10. По каким критериям Вы выбрали этот банк?

- по совету друзей
 - много слышал из разного рода рекламы
 - банк близко расположен к моему дому (или к месту моей работы)
 - Другое (допишите) _____
-

11. Являюсь клиентом БВУ _____ :

- Более 1 года.
- От полугода до 1 года.
- Менее полугода.

12. Соответствует ли наш Банк Вашим требованиям по набору услуг?

- Соответствует полностью
- Частично соответствует
- Не соответствует

13. Довольны ли Вы качеством обслуживания?

5	4	3	2	1
очень доволен	доволен	нейтрально	недоволен	очень недоволен

14. Оцените, пожалуйста, уровень обслуживания и компетентность сотрудника, который Вас обслуживал

	очень доволен	доволен	нейтрально	недоволен	очень недоволен
Информированность и компетентность					
Оперативность в разрешении проблем					
Профессионализм					
Вежливость					
Готовность помочь					
Общая результативность					

15. Представьте, что Вы хотите купить машину в кредит, но в автосалоне вы не можете выбрать банк, которому доверяете, а Вам предлагают услуги совершенно незнакомого банка. Считаете ли вы это справедливым?

- Я не знаю, в таком случае нужно всё хорошо обдумать
- Мне всё равно, в каком банке брать кредит
- Нет, это несправедливо, я не стану покупать машину в кредит в таком случае.

16. Как Вы считаете, в нашем городе рынок банковских услуг является:

- в полной мере развит
- недостаточно развит
- плохо развит

17. После девальвации тенге и во время кризиса года ваше доверие к банкам:

- не изменилось
- сначала доверие резко снизилось, но уже прошло достаточно времени, чтобы я вновь мог(ла) им доверять
- после этого кризиса я им не доверяю до сих пор

18. Как Вы считаете, какие из услуг Банка являются наиболее востребованными?

- розничные

- доверительные
- комиссионные
- фондовые

19. Как вы считаете, ваша информированность о рынке банковских услуг является:

- достаточной
- недостаточной

20. Считаете ли Вы, что банковские услуги открывают населению новые возможности в использовании денег?

- Да
- Нет

21. Как Вы считаете, зависит ли количество банковских услуг, которыми пользуется человек от его материального положения?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить
- Укажите, пожалуйста, недостатки, которыми, по Вашему мнению, обладает рынок банковских услуг _____

22. Работаете ли Вы в настоящее время?

- Да
- Нет
- Есть ли у Вас, помимо основного занятия, работа, приносящая доход?
- да, есть постоянная работа
- есть случайные приработки
- нет никакой дополнительной работы

23. Как вы оцениваете уровень своего материального благосостояния?

- очень хорошее
- хорошее
- среднее
- плохое
- очень плохое

24. Ваш род занятий:

- рабочий
- предприниматель
- госслужащий
- пенсионер

- студент
- военнослужащий
- ученый
- руководитель предприятия
- Другое (допишите)_____

Благодарим Вас за заполнение Анкеты!