

УДК 336.71

ТҰРАҚСЫЗ ЖАҒДАЙДАҒЫ БАНКТІК ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖҮРГІЗУ МОДЕЛЬДЕРІ

Жұмаш Арайлым Русланқызы

araika_98.12@bk.ru

Қазақстан Республикасы Нұр-Сұлтан қаласы Л.Н.Гумелев атындағы Еуразия
Ұлттық Университетінің “Қаржы” мамандығының 2-курс магистранты
Ғылыми жетекші- Кучукова Н.К.

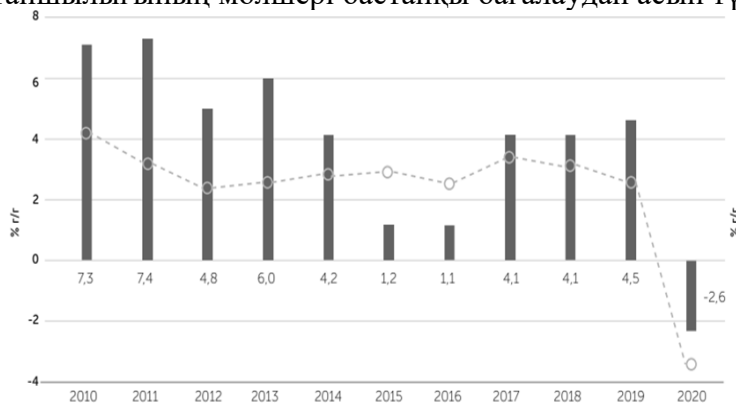
Андатпа. Тұрақсыз орта жағдайында трансформацияны жүзеге асыру кезінде банк басшылығы немесе сыртқы кеңесші оның бизнесін жан-жақты қарауға ағымдағы және қалаған бизнес архитектурасын сипаттауға және кейінгі қайта құрулар жоспарын әзірлеуге мүмкіндік беретін анықтамалық модельге сүйену керек. Мақалада тұрақсыз орта факторларының банктері әсері және сол жағдайда қолдануға болатын референттік модельдер сипатталады. Таңдалған моель банк процестерін модельдеу, оларды оңтайландыру және автоматтандыру үшін негіз жасайды, бұл банктің қаржылық қызметін жақсартуға көмектеседі.

Жаһандық тұрақсыз орта - банктік басқаруға қатысты - болжауға болмайтын, экономикалық субъектілерге әсер ететін, бірқатар мүмкіндіктер беретін, бірақ бақыланбайтын тәуекелмен байланысты әлемдік факторлардың жиынтығы. Осы факторлардың қазіргі жағдайда тұрақсыз болу себебінен тәуекелдің жоғарлауы туындайды.

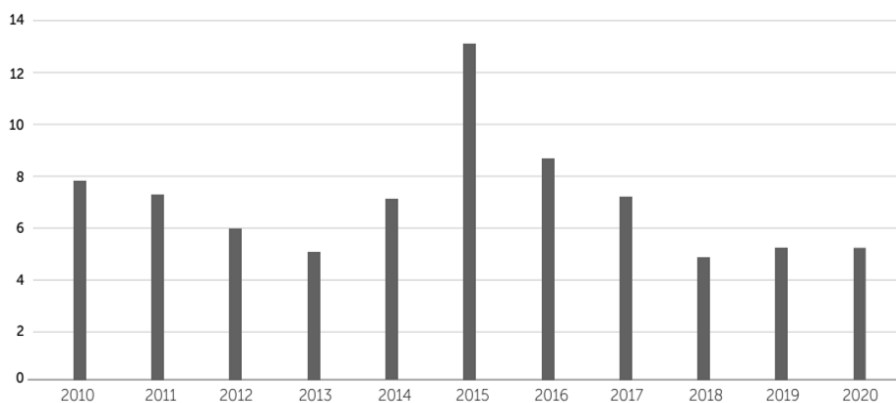
Пандемияның салдары планетаның барлық елдерінің экономикасы мен ЖІӨ-не тікелей әсер етіп, жаһандық іскерлік белсенділік пен халықаралық сауда көлемінің бұрын-соңды болмаған деңгейге дейін төмендеді. Covid-19 пандемиясының салдары соңғы онжылдықтардағы қаржы-экономикалық дағдарыстармен салыстырғанда Қазақстан экономикасына айтарлықтай әсер еткен. Оның төмендеуіне әсер еткен негізгі факторлар – ішкі санитарлық шектеулер, сыртқы сұраныстың төмендеуі, инвестициялық белсенділіктің азаюы, мұнай бағасының төмендеуі, сондай-ақ ОПЕК+келісімдері аясында мұнай өндіру қарқынының төмендеуі болды.

Жаһандық экономикадағы бұрын-соңды болмаған дағдарыс, пандемия және карантиндік шаралары жаһандық ЖІӨ-нің төмендеуіне әкелді. Өз кезегінде Қазақстан экономикасы біршама қалыпты болды. Номиналды түрде экономика 1%-дан аз өсті. 2008 және 2015 жылдардағы дағдарыстарды жеңуге мүмкіндік берген Ұлттық қордың активтері

түріндегі айтарлықтай «амортизация жастығының» болуы (ЖІӨ-нің 40% 2019 жылдың соңында) 2020 жылы ауқымды карантиндік шектеулер мен қаражаттың айтарлықтай құйылуы жағдайында экономиканы оң өсу аймағында ұстау үшін жеткіліксіз болды. 2020 жылы экономиканың құлдырауы жағдайында және контрциклдік қолдау шараларының басталуында экономика, мемлекеттік бюджет шығындары 24%-ға өсті. 2020 жылға номиналды түрде мемлекеттік бюджет шығыстары 3,2 трлн. теңгеге өсуі бюджет тапшылығының кеңеюіне әкелді. Нәтижесінде, 2020 жылдың қорытындысы бойынша мемлекеттік бюджет тапшылығының мөлшері бастапқы бағалаудан асып түсті.[1]



Сызба-1. Қазақстан және әлем экономикасының өсуі. (Дереккөз: Ұлттық статистика бюросы, Bloomberg)



Сызба-2. Инфляция қарқыны. (Дереккөз: Ұлттық статистика бюросы, Bloomberg)

Банк секторының активтері 2020 жылы 16,4%-ға өсті. Басылған динамикаға қарамастан бірінші жартыжылдықта экономиканы несиелендіру 2020 жылы 5,5%-ға өсіп, 14 623 теңгені құрады.млрд (2019 ж. + 5,9%).

Бір жыл ішінде 90 күннен астам мерзімі өткен несиелердің үлесі 6,8%-ға (8,1%) төмендеді. 2019 жылдың соңында). 2020 жылы номиналды мәнде NPL90 + 10,2%-ға төмендеп, 1 077 теңгені құрады. Жыл ішінде ЕДБ таза пайдасы 726,8 млрд теңгені құрады, бұл 2019 жылмен салыстырғанда 8,1%-ға аз. [1]



Сызба-2. Банк секторының активтері мен несие портфелінің динамикасы
(Дереккөз: Ұлттық статистика бюросы)

Қазақстандағы банк секторының кейінгі кезеңдерін алсақ, құрылымына қарасаңыз, дағдарыстан кейінгі кезеңде 2011 жылдан 2020 жылға дейін айтарлықтай өзгерді (кесте 1).

Кесте-1. Банк секторының құрылымы

ҚР Банк секторының құрылымы	01	01	01	01	01	01	01	01	01	02	2020/20 11	2020/20 19
	жы л	жы л	жы л	жы л	жы л	жы л	жы л	жы л	жы л	жы л	өзгерісі (+ -)	
Екінші деңгейдегі банктердің саны	8	8	8	8	5	2	2	8	7	6	12	1

Осы кестедегі деректерден сандық қысқарту үдерісі банктердің филиалдары үшін ғана емес, сондай-ақ банктердің өздері үшін орын алатындығын көруге болады. Олардың саны 01.01.2017 жылы (екінші деңгейлі банктердің саны) 32-ге дейін төмендеді. Мұның себеп-салдары банктік капиталдың шоғырлануымен, үш банктің бірігуімен байланысты.

2016 жылы ЕДБ банктердің саны 9%-ға қысқарса, 2018 жылдың соңында 13%-ға қысқарған.

2018 жылы бәсекелестікті күшейту жалғасуда, бұл 2018 жылдың соңына дейін екі коммерциялық банктердің («Банк Астана» және «Qazaq Banki» АҚ) екі банктен банктік лицензияның күшін жоюымен, яғни қызметін тоқтатуымен байланысты және Қазкомбанкті Халық банкімен біріктіру болды.

Атап айтсақ, соңғы жылдары «Темірбанк → БТА Банкімен → Қазкомбанкте → Халық банкімен бірге біріктіру сатысынан өтті.

2019 жылы бір банкмен қысқартылып 27 банк болған. Себебі, Jysan Bank мен First Heartland Bank бірігіп First Heartland Jysan Bank АҚ деген атаумен қалды.

Қазақстан Республикасы коммерциялық банктері өз жұмысында көптеген жаңалықтарды әзірлеп, енгізуімен ел экономикасына оң әсерін тигізіп жатыр. Олардың қатарында мобильді қосымшалар, интернет-банкинг, ақпаратты қашықтан және жедел алу мүмкіндігі және т.б. 2022 жылға қарай қазақстандық банктер өткен жылдардағы үлкен өтімділік резервтерін жинақтап, тұрақты болды. 2022 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша Қазақстан Республикасының банк секторын 22 Екінші деңгейдегі банк құрайды, оның ішінде

14 шетел қатысатын банк, оның ішінде 11 еншілес банк. Банк секторының жиынтық активтері 2021 жылы 20,7% - ға, 37,6 трлн теңгеге дейін ұлғайды, негізінен клиенттерге қойылатын талаптардың 34,1% - ға өсуі есебінен (2021 жылғы желтоқсандағы өсім – 2,5%). Екінші деңгейдегі банктердің шамамен 11,69 трлн теңгені немесе активтердің 31,1% - ын құрайтын жоғары өтімді активтерінің елеулі қоры бар. Жылдам өтімділіктің болуы банктерге өз міндеттемелеріне толық көлемде қызмет көрсетуге мүмкіндік береді.[2]

Қазіргі уақытта жетекші банктер клиенттің қажеттіліктері бойынша бизнес-процестер мен басқару жүйелерін құруға көшуде. Сондықтан трансформацияны жүзеге асырған кезде банк басшылығы немесе сыртқы кеңесші ағымдағы және қалаған бизнес архитектурасын сипаттау және кейінгі қайта құрулар жоспарын әзірлеу үшін оның бизнесін

жан-жақты шолуға мүмкіндік беретін анықтамалық үлгіге сүйенуі керек.

Референттік модельді пайдалану – банктерді бағалаудың сандық емес критерийлеріне жататын және рейтинг беру кезінде көптеген статустық агенттіктер (Fitch, Moody's) ескеретін, менеджмент сапасын арттырудың танылған тәсілі болып табылады.

Трансформация құралдарының бірі Санкт-Галлен университетінде жасалған Сент-Галлен анықтамалық басқару моделі бола алады. Бұл модель фирманы тұтастай сипаттауға және реттеуші, стратегиялық және операциялық деңгейлерде тиімді байланыс орнатуға арналған [4]. Кейінірек модельді 2004 жылы Rugg-Struyum аяқтады және оның қазіргі формасы құрылды. [5] Бұл модель жаңа жағдайлардың әсерінен компанияны оңтайландыру қажеттілігін көрсетті: бизнестің жаһандануы, интернет-технологиялар арқылы тарату арналарын ұлғайту арқылы бизнес үлгілерінің өзгеруі, сонымен қатар экономикадағы жиі кездесетін дағдарыс құбылыстары. Басқарудың Санкт-Галлен моделі UBS, Credit Suisse, Migros Bank (2016ж.) сияқты банктердің сыртқы кеңесшісі ретінде әрекет еткен қаржылық білім беру институты (Цюрих, Швейцария) Швейцарияның коммерциялық банктерін трансформациялау кезінде пайдаланылғанын атап өткен жөн [6].

Санкт-Галлен моделі "қара жәшік" принципіне негізделген жүйелік тәсілді қолдануға негізделген, оған сәйкес жүйенің қасиеттері тек сыртқы ортаның әсерінен көрінеді. Осылайша, талдау процедурасын жүргізу процесі шығу параметрлерін бастапқы қарастырудан, қоршаған ортаның әсерін талдаудан, кері байланыс арналарын анықтауға кіру талаптарынан және, сайып келгенде, ішкі процестерді нақтылаудан басталады.[7]

Жаңа Зеландия моделі компанияны менеджмент (ұйымдастырушылық құрылым), көшбасшылық, ұйымдастырушылық даму (трансформация), көшбасшылық сапасымен сипаттайды, бірақ оған қоршаған ортаның әсерін қарастырмайды. VSM (Viable System Model) моделі қоршаған ортаны. Санкт - голланд моделіне ұқсас түрде ескереді, алайда онда басқарушылық мәселелерді шешудің әртүрлі уақыт көкжиектеріне және олардың тақырыптарына баса назар аударылады. [8]

Қазақстан банктерін трансформациялау үшін анықтамалық модель ретінде Санкт-Галлен басқару моделі қолданылады ұсынылады. Онда қоғам, табиғат, экономика және технология сияқты сыртқы факторлар ерекшеленеді. Осы параметрлерден басқа, банкке әсер ететін мүдделі тараптар бар. Егер бәсекелестер алынып тасталса, банкті дамытуда келесі мүдделі тараптар бар: үкіметтер мен мемлекеттер, жұртшылық, клиенттер, жеткізушілер, қызметкерлер, инвесторлар және қоғам. Осылайша, осы топтардың қызметі, құндылықтары мен нормалары банкке әсер ететін маңызды факторлар болып табылады. Мәселен, мысалы, реттеуді өзгерту банкті бәсекелестің ең жақсы стратегиясының болуы немесе клиенттердің тиісті тобының құндылықтарын өзгерту сияқты шектеуі мүмкін.

Бұл модель бізге банк алдында тұрған міндеттердің бүкіл кешенін біртұтас сурет ретінде қарастыруға мүмкіндік береді, содан кейін оларды шешудің механизмі мен реттілігі логикалық түрде құрастырылады. Модельге сәйкес банк сыртқы ортаның өзгерістеріне бейімделу үшін өз қызметін клиенттің төңірегінде құрады: сату, өнім өндіру, стратегияны, құрылымды және мәдениетті кешенді түзету арқылы банкті басқару оңтайландырылған.

Қорыта келгенде менеджменттің типтік модельдерін талдау негізінде банкті стратегия, құрылым және корпоративтік мәдениет тұрғысынан өзгертуге мүмкіндік беретін Санкт- голландтық басқару моделін таңдау ең орынды шешім болып табылады.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Ұлттық статистика бюросы [Электронды ресурс]: <https://stat.gov.kz/>
2. Состояние банковского сектора Казахстана на 1 января 2022 года [Электронды ресурс]: <https://dknews.kz/ru/finansy/216377-costoyanie-bankovskogo-sektora-kazahstana-na-1>
3. Исаев, Р.А. Инструменты бизнес-моделирования и примеры применения в кредитных организациях [Электронды ресурс]: - URL: <https://ecm->

[journal.ru/post/Instrumenty- biznes-modelirovanij a-i-primery- primenenija-v-kreditnykh-organizacijakh.aspx](http://journal.ru/post/Instrumenty-biznes-modelirovanij-a-i-primery-primenenija-v-kreditnykh-organizacijakh.aspx)

4.The New St. Gallen Management Model [Электронды ресурс]: - URL: [https://cio-wiki.org/wiki/The New St. Gallen Management Model](https://cio-wiki.org/wiki/The_New_St._Gallen_Management_Model)

5.Reisert, B. Wohin steuert die Europäische Union? Lection of Bernd Reisert at UNECON, Sankt-Petersburg, 2 November, 2017.

6.Қаржылық білім институтының ресми сайты [Электронды ресурс]: - URL: <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/SIF>