

MPHTI 06.73.55
JEL Classification: G21

STRATEGIC BANK MANAGEMENT OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN IN THE GLOBAL ECONOMY

V. N. Nepshina¹, Yu. V. Trofimova²

^{1,2}Kazakh-American Free University, Ust-Kamenogorsk, Republic of Kazakhstan

ABSTRACT

The article discusses the strategic management of second-tier banks in the Republic of Kazakhstan in the context of the globalization of the economy, including the globalization of the banking sector. In modern conditions, an important task for Kazakhstan banks is to increase competitiveness, which is based both on financial stability and on the development of products for customers.

Purpose of research. The article discusses the strategic management of second-tier banks in the Republic of Kazakhstan in the context of the globalization of the economy, including the globalization of the banking sector. In modern conditions, an important task for Kazakhstan banks is to increase competitiveness, which is based both on financial stability and on the development of products for customers. *The purpose* of the study is to identify the main trends and problems of strategic management of Kazakhstan banks, proposal of directions for the strategic development of banks with national capital in modern conditions.

Methodology. Analysis of key indicators of the banking sector development (current state and dynamics), international best practices in developing products and services for customers, the possibility of applying this experience in Kazakhstan.

The originality / value of the work lies in the development of recommendations for banks with Kazakhstani capital on developing a strategy aimed at leadership in the industry in the country.

Conclusions: at present, Kazakhstani banks do not fully use the opportunities for the development of modern financial technologies, and also have problems with credit risks and a high level of overdue loans. Improving risk management and developing financial technologies based on the Internet and automation is relevant for their development strategies.

Keywords: development strategy, banking strategy, banking products, global economy, global competition, bank competitiveness.

ЖАҢАНДЫҚ ЭКОНОМИКА ЖҮЙЕСІНДЕ ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БАНКТЕРІМЕН СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ

В. Н. Непшина¹, Ю. В. Трофимова²

^{1,2}Қазақстан-Американдық еркін университеті,
Өскемен, Қазақстан Республикасы

АНДАТПА

Мақалада банк секторын жаһандандыруды қоса алғанда, экономиканы жаһандандыру жағдайында Қазақстан Республикасындағы екінші деңгейдегі банктерді стратегиялық басқару қарастырылады. Қазіргі жағдайда қазақстандық банктер үшін маңызды міндет бір мезгілде қаржылық тұрақтылыққа және клиенттерге арналған өнімдерді дамытуға, клиенттік бағдарлауды арттыру үшін негізделген бәсекеге қабілеттілікті арттыру болып табылады.

Зерттеудің мақсаты. Қазақстандық банктерді стратегиялық басқарудың негізгі үрдістері мен мәселелерін анықтау, қазіргі жағдайда ұлттық капиталы бар банктерді стратегиялық дамыту бойынша бағыттарды ұсыну.

Әдіснамасы. Банк секторын дамытудың негізгі көрсеткіштерін (ағымдағы жағдайы мен динамикасы), клиенттер үшін өнімдер мен сервистерді әзірлеудегі алдыңғы қатарлы шетелдік тәжірибені, Қазақстанда осы тәжірибені қолдану мүмкіндігін талдау.

Жұмыстың бірегейлігі / құндылығы елдегі салада көшбасшылыққа бағытталған стратегияны әзірлеу бойынша қазақстандық капиталы бар банктер үшін ұсынымдар әзірлеу болып табылады.

Зерттеу нәтижелер. Қазіргі уақытта қазақстандық банктер банктік қызметтерді клиентке бағытталған толық көлемде жасайтын қазіргі заманғы қаржылық технологияларды дамыту мүмкіндіктерін толық көлемде пайдаланбайды, сондай-ақ несиелік тәуекелдермен және несие бойынша мерзімі өткен берешектің жоғары деңгейімен мәселелер бар. Оларды дамыту стратегиясы үшін Интернет және автоматтандыру негізінде тәуекелдерді басқаруды жетілдіру және қаржылық технологияларды дамыту өзекті болып табылады.

Түйін сөздер: даму стратегиясы, банк стратегиясы, банк өнімдері, жаһандық экономика, жаһандық бәсекелестік, банктің бәсекеге қабілеттілігі.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БАНКАМИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В СИСТЕМЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

В. Н. Непшина¹, Ю. В. Трофимова²

^{1,2}Казахстанско-Американский свободный университет,
Усть-Каменогорск, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается стратегическое управление банками второго уровня в Республике Казахстан в условиях глобализации экономики, включая глобализацию банковского сектора. В современных условиях важной задачей для казахстанских банков является повышение конкурентоспособности, которая основана одновременно и на финансовой устойчивости, и на развитии продуктов для клиентов, для повышения клиентоориентированности.

Цель исследования. Определение основных тенденций и проблем стратегического управления казахстанскими банками, предложение направлений по стратегическому развитию банков с национальным капиталом в современных условиях.

Методология. Анализ ключевых показателей развития банковского сектора (текущее состояние и динамика), передового зарубежного опыта в разработке продуктов и сервисов для клиентов, возможности применения этого опыта в Казахстане.

Оригинальность/ценность работы заключается в выработке рекомендаций для банков с казахстанским капиталом по выработке стратегии, направленной на лидерство в отрасли в стране.

Результаты исследования. В настоящее время казахстанские банки не в полной мере используют возможности развития современных финансовых технологий, делающие банковские услуги в полной мере клиентоориентированными, а также имеют проблемы с кредитными рисками и высоким уровнем просроченной задолженности по ссудам. Для стратегии их развития актуально совершенствование управления рисками и развитие финансовых технологий на основе Интернет и автоматизации.

Ключевые слова: стратегия развития, банковская стратегия, банковские продукты, глобальная экономика, глобальная конкуренция, конкурентоспособность банка.

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день банковская система Республики Казахстан представлена Национальным банком Республики Казахстан (НБРК) и 27 банками второго уровня (коммерческими банками, работающими на основании лицензии), к числу которых относятся и дочерние банки банковских структур России, Китая, Кореи, Пакистана. В том числе это и банк, вошедший в настоящее время в топ-3 по величине активов (ДБ АО «Сбербанк»). Интенсивное развитие банкинга и банковских услуг, рост иностранных банковских структур на казахстанском рынке заставляет казахстанские банки с национальным капиталом искать пути повышения собственной конкурентоспособности, вырабатывать новые стратегии развития на глобальном рынке. Важным направлением для казахстанских банков является повышение клиентоориентированности за счет применения современных финансовых технологий. Это и определяет важность исследуемой проблемы.

Именно поэтому в работе была поставлена цель – исследовать основные тенденции и проблемы стратегического управления казахстанскими банками и на основе этого предложить направления по стратегическому развитию банков с национальным капиталом в современных условиях.

Объект исследования – банки второго уровня, работающие в Республике Казахстан (как банки с национальным капиталом, так и банки с иностранным капиталом, включая дочерние банки крупных зарубежных банковских структур).

Предмет исследования – стратегия развития банков второго уровня.

Проблемные положения и ожидаемые результаты: в настоящее время банковская система Республики Казахстана прошла определенную зону риска, в результате чего кризисное положение имели даже крупные (из топ-3 банки страны), после чего произошла реструктуризация рынка, серия слияний и поглощений на нем. На банковском рынке Казахстана активно производят экспансию зарубежные банки (особенно, российские). В этих условиях казахстанские банки должны не развивать свою зарубежную экспансию, а сконцентрироваться на повышении конкурентных преимуществ на внутреннем рынке, в том числе, за счет развития финансовых технологий, особенности которых и место в стратегии рассмотрены в статье.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Прежде всего, необходимо определить, что рассматривается под стратегией банка и стратегическим банковским управлением.

Если рассматривать основы стратегического менеджмента (управления), то, прежде всего, надо описать сущность стратегии. Стратегия организации по А. Томпсону – комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на «удовлетворение клиентов и достижение организационных целей» [1, с. 32]. И. Маврина [2], определяя сущность стратегии организации, указывает на то, что стратегия – это не цель компании. Компания определяет цель (в идеале цель должна быть сформулировано по принципам SMART – то есть, иметь Specific (Конкретность), Measurable (Измеримость), Attainable (Достижимость), Relevant (Актуальность), Time-bound (Ограниченность во времени)) исходя из стратегического анализа внешней среды и собственных (внутренних) возможностей. Стратегия же является только комбинацией тех методов, которые компания в долгосрочном периоде использует для достижения поставленных целей. То есть, стратегия – долгосрочный план по использованию ресурсов, методов, чтобы достигнуть поставленные цели.

Отсюда, стратегическое управление (или стратегический менеджмент) – «процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует» [2, с. 4]. Стратегический менеджмент тесно связан с маркетингом, поскольку рассматривается выбор на основе анализа рынка, потребностей клиента. Необходимым является также и учёт внутренних возможностей организации в принятии решений, направленных на развитие. Стратегический менеджмент состоит в процессе выбора и последующей реализации стратегии развития, О.Виханский определяет также, что стратегическое управление организацией является таким управлением, которое «опирается на человеческий потенциал как основу

организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [3, с. 25].

Реализация стратегии организации должна быть направлена на развитие. Под развитием в теории стратегического менеджмента понимается, например, М. Месконом и Ф. Хедоури «долгосрочная программа совершенствования возможностей решать различные проблемы и способностей к восстановлению, особенно путем повышения эффективности управления культурой организации» [4, с. 87]. И. Анософф определяет развитие как «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [5, с. 55]. А. Томпсон определяют развитие как «составная часть, направленная на качественные изменения в деятельности организации, связанные с переходом организации на качественно новый организационный уровень» [1, с. 77]. То есть, развитие – это направленное действие организации, позволяющее перейти на новый организационный уровень, улучшить показатели деятельности. И развитие достигается посредством управления, включая стратегическое управление организацией.

С. Филин, И. Маврина, А. Зуб, определяя стратегию бизнеса, рассматривают в качестве основных ее элементов миссию, видение и цели. Миссия – своеобразная философия бизнеса, набор его ключевых ценностей, которые фирма в долгосрочном аспекте должна придерживаться [2, с. 34]. Видение – это то состояние развития бизнеса, которое стратегический менеджер видит в будущем, через определенный срок или через некоторые сроки (как этапы развития) [6, с.59]. Видение позволяет формировать стратегию, что отмечает также А. Томпсон [1, с.38]. Цели же – это те планируемые результаты деятельности бизнеса, «для достижения которых требуются усилия и организованные действия» [7, с.46]. В правильно сформулированной цели должны соблюдаться параметры, прежде всего, измеримости и достижимости цели, ее конкретности. При этом, стратегические цели – это долгосрочные цели, имеющие сроки 3–5 лет. Сами эти цели могут пересматриваться с учетом изменения внешней и внутренней среды компании, потому что стратегия не является чем-то неизменным, стратегический менеджмент является непрерывным процессом [6, с.65].



Рисунок 1 – Стратегия и тактика развития организации

Примечание – составлено авторами

Тактика бизнеса является способом движения к достижению цели, формой реализации стратегии. Она предполагает решение задач в краткосрочном аспекте: текущие решения по совершенствованию структуры управления, бизнес-процессов, управления персоналом, технологическими процессами, экономикой, маркетингом. Что сейчас организации «необходимо разработать сложные системы архитектуры, которые будут соответствовать обоим типам управленческого поведения» [5, с. 109], часто выстраивая тактику на основе стратегии, взаимоувязывая стратегию и тактику. Это, в частности, показано на схеме на рисунке 1.

Тактика не предполагает постановку и решение долгосрочных целей, но с ее помощью решаются текущие проблемы бизнеса. Стратегия и тактика реализуются во взаимосвязи. Тактические решения, в свою очередь, должны приниматься в рамках принятой стратегии. И. Анософф утверждает, что в настоящее время стратегия и тактика (оперативное управление) – не являются альтернативами друг другу в управлении организацией. То есть, стратегия предопределяет долгосрочное развитие, тактика – краткосрочные решения, но в рамках стратегии.

Применительно к банку второго уровня – финансовой организации, которая является финансовым посредником, выполняя функции аккумуляции и предоставления во временное пользование денежных средств, а также выполняя посредничество в расчетах, можно сказать следующее об особенностях стратегии развития такой организации. Рост банка дает возможность привлекать большие объемы ресурсов, направляя их далее на активные операции, а также получать больше комиссионных доходов за счет разного типа посреднических финансовых операций. Если до эпохи развития Интернет под ростом понимался именно рост количества точек обслуживания, что влияет на рост клиентской базы, а отсюда – и иных показателей, то в настоящее время парадигма сильно изменилась, и теперь банк может не иметь большого числа точек обслуживания, но при наличии конкурентоспособных продуктов обслуживать клиентов через Интернет и при использовании партнёрских и агентских отношений. Именно поэтому в стратегии банка такое большое внимание уделяется стратегии развития продуктов, стратегии их продвижения на рынке.

Современные публикации из периодики, посвященные вопросам стратегии развития банков, стратегическому менеджменту в банковском секторе, например, таких авторов как Н. Е. Соловьева и Н. И. Быканова [8], О. М. Ермоленко [9], Г. Е. Пустовалова [10], В. И. Жировов [11], V. Sprinivas и других специалистов Deloitte [12], R. Alt и соавторов [13], специалистов McKinsey S. Khanna и Н. Martins позволяют сделать выводы относительно современных особенностей управления развитием банков, банковского стратегического управления и тактики банковского управления:

1) необходимость снижения текущих непродуктивных затрат, в том числе, связанных с излишним числом офисов обслуживания, поскольку данные процессы можно отчасти перевести в Интернет (о чем пишет, в частности, В. И. Жировов [11]);

2) обеспечение устойчивости и надёжности (что, прежде всего, интересно правительствам, устанавливающим и повышающим нормы собственного капитала, вводящим системы страхования депозитов, но это в конечном итоге положительно влияет на привлечение клиентов банками);

3) превращение банков в публичные институты с размещением акций на биржах (IPO) для роста собственного капитала;

4) диверсификация деятельности банка по странам, экспансия на зарубежные рынки (что помогает привлечь ресурсы или разместить вложения в тех странах, где уровень финансовых технологий ниже, за счет более высокой конкурентоспособности);

5) рост клиентоориентированности (ориентации на максимальное удовлетворение потребностей клиентов [11]) как залога развития и активны, и пассивных, и иных операций;

6) цифровизация имеющихся услуг, перевод услуг банка в электронный вид, что ускоряет документооборот, сокращает количество «ручного» труда, ускоряет процесс операционной деятельности;

7) разработка новых цифровых услуг (финансовых технологий или FinTech [13]), позволяющих увеличить результаты как пассивных, так и активных операций, а также посреднических расчетных операций, без дополнительного увеличения «ручного» труда;

8) обеспечение информационной безопасности, поскольку развитие FinTech предполагает рост возможных рисков несанкционированного доступа к информации, кибермошенничество и прочее, откуда необходимость защиты информации в банковских системах, на что, в частности, большой акцент делается в исследованиях компаний McKinsey [13] и Deloitte [12].

В результате, можно представить схему, где показана взаимосвязь стратегии банков с тактикой, предпринимаемой для развития банка, его продуктов и услуг (рисунок 2).

При этом, банки конкурируют между собою в настоящее время не только за клиента по активным операциям (кредитование), но и за привлечение ресурсов.

Привлечению ресурсов за счет роста клиентоориентированности как раз и способствует развитие цифровых финансовых технологий, поскольку клиент получает удобные инструменты для своей деятельности, а банк – его ресурсы во временное использование.



Рисунок 2 – Взаимосвязь стратегии и тактики банка
Примечание – составлено авторами

То есть, цифровизация процессов деятельности банка и развитие финансовых технологий способствует и росту его доходов (за счет роста конкурентоспособности, развития активных операций и операций, приносящих комиссионные доходы), и оптимизации затрат, и обеспечению стабильности ресурсной базы, что важно для финансовой устойчивости. Потому, развитие финансовых технологий современными банками рассматривается как ключевая часть стратегии, и в рамках этого направления развиваются продукты: Интернет-банкинг, расчетное обслуживание через терминалы и банкоматы, электронные деньги, расчеты и кредитование посредством банковских карт, Интернет-анкеты для кредитов и т.п.

Далее необходимо рассмотреть, насколько развитие финансовых технологий способствует росту конкурентоспособности и ключевых показателей казахстанских банков. Для этого методы исследования строятся на изучении:

- ключевых показателей банковского сектора Казахстана (активы, в т.ч. кредитный портфель и прибыль банков, их динамика, выделение наиболее успешных по показателям банков)
- анализ на основе статистической информации Национального банка РК;
- сравнении ключевых показателей банковского сектора Казахстана с ключевыми показателями банковского сектора зарубежных стран, включая крупнейших глобальных и региональных банков;

– оценка популярности банковских продуктов казахстанских банков (анализ на основе проведенных исследований в других источниках);

– сравнение (сравнительный анализ) банковских продуктов казахстанских банков с аналогичными продуктами зарубежных банков.

Материалы для проведения исследования можно получить из источников: статистика Национального банка Республики Казахстан по развитию банковского рынка [15], годовые отчеты Национального банка Республики Казахстан, где отражена информация об основных тенденциях развития банковского сектора страны [16], аналитика консалтингово-аналитических фирм, таких как KazKom Securities [17], исследования и рейтинги в сфере мобильного банкинга от Marksw Webb за 2019 год [18], пластиковых карт в Казахстане от Национального банка Республики Казахстан [19] и А. Галиева (издание PROFIT) [20]. Также материалы о зарубежных банках представлены в отчетах и исследованиях банковского сектора по соответствующим странам и банкам.

Изменение активов и обязательств банков Республики Казахстан за 2016-2019 год (данные за 2019 год – за 10 месяцев – январь-октябрь) представлены в таблице 1:

Таблица 1 – Изменение активов и обязательств банков Республики Казахстан за 2016-2019 гг.

Показатели	Данные на дату					Отн. изм, %
	01.01. 2016	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	01.11. 2019	
Активы банков, трлн. тенге	25,7	25,6	24,2	25,2	26,5	3,06
Ссудный портфель, трлн. тенге	15,7	15,5	13,6	13,8	14,3	-8,93
Доля ссудного портфеля в активах, %	61,1	60,7	56,1	54,5	54,0	-7,1
Обязательства банков, трлн. тенге	22,9	22,7	21,1	22,2	23,1	1,25
Депозиты физических лиц, трлн. тенге	7,7	7,9	8,2	8,8	8,9	15,86
Доля депозитов в обязательствах, %	33,6	34,8	38,9	39,5	38,5	4,9
Собственный капитал банков, трлн. тенге	2,8	2,8	3,1	3,0	3,3	17,70
Доля собственного капитала в пассивах, %	11,0	11,1	12,8	12,0	12,6	1,6
Примечание – составлено авторами на основе источника [15]						

Из приведенных данных видно, что активы банка выросли не столь значительно – на 3,06 %, а ссудный портфель уменьшился на 8,93 %, его доля в активах снизилась с 61,1 до 54 %. Обязательства банков выросли еще менее значительно – на 1,25 %. Быстрее вырос собственный капитал – на 17,7 % (в т.ч. за счет увеличения размера минимального собственного капитала для банков). Однако, депозиты физических лиц возросли очень существенно – на 15,86 %, что характеризует рост заинтересованности физических лиц в услугах банков, в т.ч. рост остатков на разных видах депозитов.

Важно отметить, что ранее второй по величине банк Казахстана Казкоммерцбанк (KazKom) в 2017 году, при наличии значительного убытка, был продан Народному банку Казахстана, в 2018 полностью присоединен к Народному банку Казахстана. Помимо этого за последние 3 года были закрыты Банк Астаны (на начало 2016 года – 19-й по размеру активов), Delta-банк (на начало 2016 года – 13-й по размеру активов), Эксимбанк (на начало 2016 года – 27-й по размеру активов) и ряд иных, а общее количество банков сократилось с 35 до 27, что существенно.

Наиболее крупными по активам банки Казахстана на начало 2016 и на конец октября 2019 года представлены на рисунке 3:

Из приведенной диаграмм видно, что крупнейшим банком за анализируемый период стал АО «Народный Банк Казахстана», ранее занимавший второй место, но присоединивший к себе АО «Казкоммерцбанк». ДБ АО «Сбербанк» занял второе место, в то время как на начало периода он находится на 4 месте, также увеличив активы. АО «Цесна банк» (сменил название и бренд на АО «Jysan Bank» в 2018 году) с третьего места переместился только на седьмое, не войдя в топ-5 банков по активам. При этом, банк испытывал значительные трудности в 2018 году, сменил собственника [17].

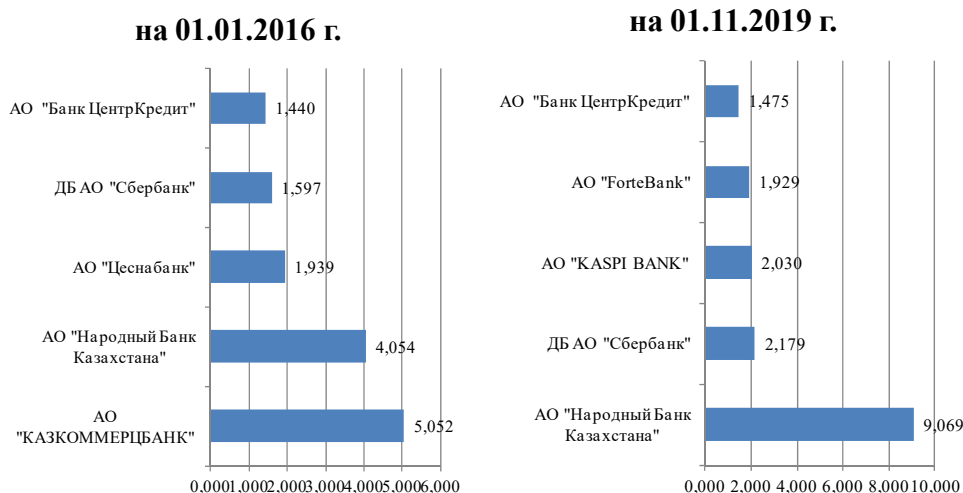


Рисунок 3 – Топ-5 банков второго уровня по активам на начало 2016 года и на 01.11.2019 г.
Примечание – составлено авторами на основе источника [15]

Выход на второе место ДБ АО «Сбербанк» не является случайным. Этот банк второго уровня имеет значительные конкурентные преимущества перед многими казахстанскими банками с национальным капиталом за счет следующих его особенностей:

1) использование ресурсов головной компании – ПАО «Сбербанк России» (Российская Федерация) – крупнейшего в России и Восточной Европе коммерческого банка с государственным участием;

2) использование современных финансовых технологий, которые были разработаны и апробированы в головной компании (ПАО «Сбербанк России») и переданы дочерней структуре: удобный Интернет-банк для юридических лиц, системы эквайринга банковских карт, Интернет-банк для физических лиц (Сбербанк-Онлайн), интегрированный с системами банкоматов и терминалов, системы быстрых платежей с карты на карту, в т.ч. через сайт или мобильное приложение, в т.ч. международные платежи (в Россию, Беларусь), а также автоматизация ряда процессов (кредитные заявки, пополнение и снятие наличных, в т.ч. юридическими лицами и др.);

3) доверие как к кредитно-финансовому институту у вкладчиков и держателей счетов (юридических и физических лиц), что сыграло ключевое значение при банковском кризисе в Казахстане в 2017–2018 гг. (объем депозитов физических лиц вырос за 2016–2019 гг. с 496,6 млн. тенге до 734,8 млн.тенге, т.е. на 48%, обязательства – на 34,3 % [15; 16].

То есть, инновационная стратегия развития и применение финансовых технологий для этого банка – одна и надо отметить, что переход такого банка второго уровня с национальным капиталом как «KASPI BANK» стало также неслучайным (на начало 2016 года находился только на 6 месте по величине активов). Этот банк также активно использует инновационные продукты, удобные как для физических, так и для юридических лиц. Банком за анализируемый период были внедрены:

- эмиссия международных банковских карт (Visa, Mastercard), как кредитных, так и дебетовых;
- удобный для пользователей Интернет-банк и мобильное приложение;
- возможность быстрого перевода с карты на карту (по аналогии с системой Сбербанк-онлайн);
- внедрение карты рассрочки Kaspi Red (предполагается покупка по карте без процентов по кредиту, но с обязательным погашением задолженности в течение определенного срока, комиссионное вознаграждение за покупки платит банку продавец, для чего сначала договор заключается между ним и банком);
- максимальная автоматизация процессов.

Динамика ключевых показателей «KASPI BANK» (активы, кредитный портфель и депозиты физических лиц) представлены на рисунке 4:

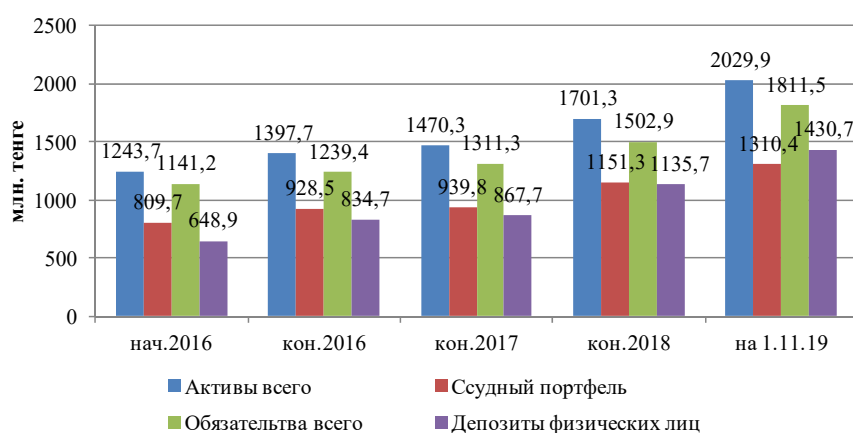


Рисунок 4 – Динамика роста АО «KASPI BANK» с начала 2016 года до 01.11.2019 г.
Примечание – составлено авторами на основе источника [15]

Активы банка увеличились за анализируемый период на 63,21 %, в том числе, на 61,84 % – ссудный портфель. Обязательства увеличились менее значительно – на 58,74 % (более значительно увеличился собственный капитал), но в обязательствах очень существенно возросли остатки депозитов физических лиц – на 120,48 %.

Следующий важный вопрос – развитие клиентоориентированности казахстанских банков. Применение финансовых технологий в этом, как уже было сказано, является важным направлением. Если рассматривать рейтинги мобильного банкинга, которые определяются специалистами, исследующими данную область, то в 2019 году лидерами по данному инструменту стали: Сбербанк, Kaspi Bank, Банк Центр Кредит и АТФ Банк [18]. Через мобильные приложения этих банков можно переводить деньги по различным идентификаторам, включая перевод с карты на карту, узнавать о задолженности, создавать подписки, оплачивать разного вида квитанции, платежи в бюджетную систему. Kaspi Bank и Forte Bank также интегрировали в мобильные приложения маркет-плейсы, представляющие клиентам возможность купить новые услуги и продукты банка прямо из мобильного приложения, а также оплатить за разные товары и услуги компаний-партнёров через приложение. Также Halyk Bank, Kaspi Bank, Евразийский Банк, Банк ЦентрКредит сделали доступным переводы по номеру телефону на карту другого лица (по аналогии с системой переводов во многих банках в России, в Казахстане эта технология пока что представлена слабо) [18].

Специалистами Marksw Webb даны следующие рейтинги мобильным приложениям казахстанских банков (рисунок 5):

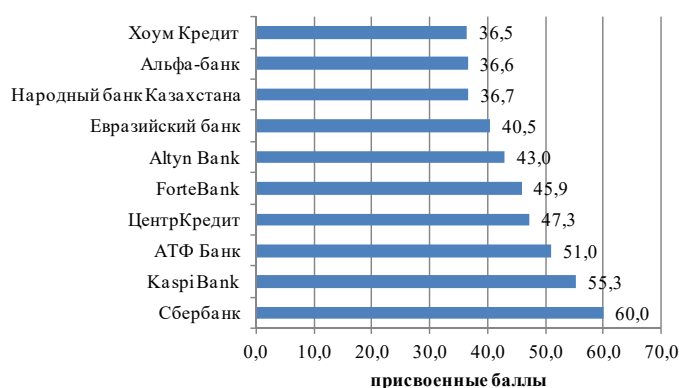


Рисунок 5 – Рейтинги мобильных приложений казахстанских банков
Примечание – составлено авторами на основе источника [18]

То есть, лучшим приложением признано именно приложение дочернего банка зарубежной банковской структуры. В рейтинг вошли также еще 2 банка с зарубежным капиталом – Альфа-банк и Хоум Кредит. Казахстанские Kaspi Bank и АТФ Банк заняли 2 и 3 места, что означает, что их приложения в целом близки к лидеру. Но всё же они отстают по количеству баллов достаточно сильно. Участие Kaspi Bank в представленном рейтинге и его второе место как раз доказывает важность развития финансовых технологий в росте ресурсной базы, а с ней и активов, что продемонстрировал этот банк за анализируемый период.

Рост количества депозитов в банках, активно развивающих финансовые технологии, включая мобильный банкинг, объясняется и в целом ростом числа держателей банковских карт и их эмиссии. На 1 ноября 2019 года в обращении находится 31,2 млн. платежных карточек, а количество держателей данных карточек составило 27,8 млн. дер. (по отношению к 1 ноября 2018 года – больше на 42,9 % и 55 % соответственно). Наиболее распространенные – дебетовые карты (78,9 %), доля кредитных – 17,4 % [19]. При этом, именно Kaspi bank в 2019 году стал лидером по эмиссии дебетовых карт, предоставляя достаточно удобную систему Интернет-банкинга и условия обслуживания карт [20], и это определило рост депозитов физических лиц в данном банке, в том числе, повлиявшее на его выход на 3 место по величине активов.

Тем не менее, если рассматривать банковские инновации в соседних государствах, а именно в России, можно увидеть, что там они развиваются несколько интенсивнее, чем в казахстанском банковском бизнесе. Связано это, в том числе, с переводом в электронный формат взаимоотношений банков и клиентов. Одним из лидеров, помимо Сбербанка России, который предложил даже еще более удобные инновационные продукты для физических и юридических лиц, стал банк «Тинькофф» (частный банк без государственного участия, находящийся только на 18 месте по активам, хотя и активно их приращивающий и продвигающийся в рейтинге). Работа данного банка уникальна для российского банковского бизнеса, поскольку строится на следующих основах:

- банк имеет минимум офисов: основной офис в столице и сеть агентов, сотрудничающих с банком по разным городам;
- взаимоотношения с клиентом строятся на основе оформленных карт и подключенных мобильных приложений (плюс личных кабинетов в браузере), включая расчеты, депозиты, кредиты, эквайринг, притом, и с физическими, и с юридическими лицами;
- банк имеет минимум собственных банкоматов: клиент может снять с карты или пополнить карту в любом банкомате без комиссии при сумме от 3 тыс.руб.;
- карты выдаются не только физическим лицам, но и юридическим лицам (последним – для снятия, расчетов, пополнения счетов).

Такую модель работы вслед за банком «Тинькофф» в России уже переняли Киви-банк (проект «Рокет-банк»), Модуль-банк, Банк Точка (проект ФК «Открытие»). Многие традиционные банки также отчасти копируют эту модель работы, активно развивая сотрудничество с клиентами через агентов [21].

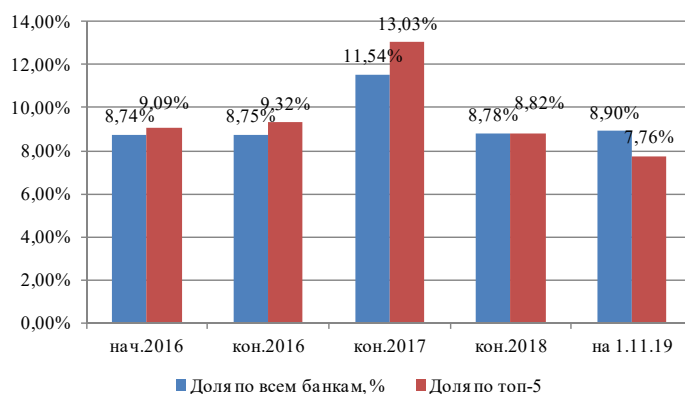


Рисунок 6 – Доля просроченной ссудной задолженности с начала 2016 года до 01.11.2019 г.

Примечание – составлено авторами на основе источников [15; 16]

Следует отметить и такой факт. В настоящее время последние 3 года банковский бизнес в Казахстане испытывал значительные проблемы, которые были связаны с ростом объемов просроченных кредитов. На рисунке 6 представлены данные по просроченной ссудной задолженности (ее доле в общей ссудной задолженности) по всему банковскому рынку и по топ-5 банков по величине активов:

То есть, налицо увеличение с начала 2016 по конец 2017 года доли просроченных ссуд в ссудных портфелях как в целом по банковской системе, так и конкретно по топ-5 банков (из топ-5 банков самая высокая доля задолженности на конец 2017 года – у Казкоммерцбанка – 34,89 %, в то время как у Народного банка – только 9,24 %, у Сбербанка ниже всего – 6,26 %). К концу октября 2019 года доли просроченной задолженности значительно снижаются, и по топ-5 банков они снижаются еще быстрее, ниже уровня начала 2016 года (самая высокая – у Forte Bank – 8,94 %, а у Сбербанка самый низкий уровень – 6,03 %). Это говорит о том, что банки снизили риски по ссудной задолженности. Но Сбербанк, который и в кризисный период демонстрировал ее низкий уровень, по всей видимости, имеет наиболее развитую систему управления рисками по сравнению с другими крупнейшими банками.

Сальдированный финансовый результат по всем банкам и по топ-5 представлен на рисунке 7:

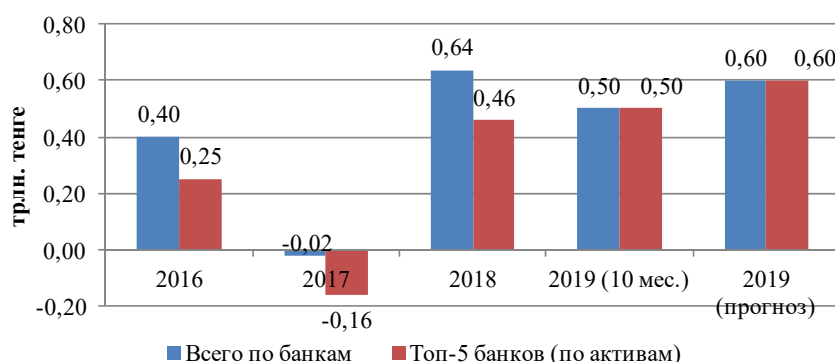


Рисунок 7 – Сальдированный финансовый результат за 2017-2019 гг.

Примечание – составлено авторами на основе источников [15; 16]

Таким образом, существенное ухудшение финансовых результатов банка сменилось улучшением показателей уже в 2018 году, что связано было с сокращением доли просроченной задолженности, улучшением управления кредитными рисками. Улучшение управления кредитными рисками по-прежнему остается актуальным вопросом для стратегии развития казахстанских банков.

Сравнение результатов казахстанских банков целесообразно проводить, прежде всего, с другими странами ЕАЭС (Россией и Беларусью, прежде всего). В таблице 2 представлено сравнение банковских систем этих государств и ключевых показателей:

Из данных таблицы видно, что показатели российского банковского сектора намного более значительны и по капиталу (хотя, немного уступают белорусским показателям по топ-3 банков), и по финансовым результатам. Более того, активно развивающийся «технологичный» Тинькофф-банк по показателям превосходит также активно развивающиеся «технологичные» банки Казахстана и Беларуси.

Более того, именно российские банки активно производят экспансию на рынки других стран ЕАЭС, и входят в топ-3 банков как Беларуси, так и Казахстана (дочерние банки Сбербанка).

Если же сравнивать с глобальными банками на мировом рынке, следует сказать, что активы американского JPMorgan Chase (входит в топ-4 банков США и 6 по величине активов в мире) составляют на конец 2019 года \$ 2867 млрд., а чистая прибыль за 2019 год – \$ 36,4 млрд., что значительно выше активов и прибыли всех банков в странах ЕАЭС. Если рассматривать Deutsche Bank (крупнейший банк Германии), его активы на конец 2018 года составляли € 1348 млрд., а чистая прибыль за этот же период – € 341 млн. Для Raiffeisen Bank (Австрия, с большой сетью дочерних банков, в т.ч. в странах ЕС, в России, Беларуси, Украине и др. странах) – соответственно € 140,1 млрд. и € 1270 млн. Эти показатели значительно выше показателей деятельности не только казахстанских, но и крупных российских банков.

Таблица 2 – Сравнение показателей развития банковской системы Республики Казахстан с показателями Российской Федерации и Республики Беларусь

Показатели / страны	Республика Казахстан	Российская Федерация	Республика Беларусь
Топ-3 крупнейших банка страны (по активам на конец 2019 г.)	Народный Банк Казахстана Сбербанк ForteBank	Сбербанк ВТБ Газпромбанк	Беларусбанк Белагропромбанк БПС-Сбербанк
Сальдированный финансовый результат за 2019 год по топ-3 крупнейших банков, млн.долл. США	1 101	18 729	20 406
Величина активов по топ-3 крупнейших банка страны, млн. долл. США	34 615	829 635	1 057
Развитие крупных банков на международном рынке	ДБ АО «Сбербанк» является дочерним банком ПАО «Сбербанк» (Россия), на рынке РК есть дочерние структуры крупных российских банков (ВТБ, Альфа-банк) и банков из других стран	ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», ПАО «Альфа-банк» активно осуществляют экспансию на зарубежные рынки (в страны ЕАЭС и за их пределы, в т.ч. в ЕС)	БПС-Сбербанк является дочерним банком ПАО «Сбербанк» (Россия), также на рынке есть дочерние структуры российских ВТБ, Альфа-банка, Газпромбанка
Наиболее стремительно развивающиеся FinTech банки, их активы и финансовый результат за 2019 год, млн. долл. США	Kaspi Bank: \$5676 млн. – активы \$458 млн. – финансовый результат	Тинькофф банк \$10076 млн. – активы \$460 млн. – финансовый результат	Технобанк: \$258 млн. – активы \$2.5 млн. – финансовый результат
Примечание – составлено авторами на основе источников [15; 22; 23]			

Аналогично высокие показатели демонстрируют в последние годы китайские банки, вышедшие на первые позиции на мировом финансовом рынке, первые мировые топ-3 банка по величине активов:

- Industrial & Commercial Bank of China (\$ 4005 млрд.);
- China Construction Bank Corp (\$ 3397 млрд.);
- Agricultural Bank of China (\$ 3233 млрд.) [24].

При этом, данные финансовые структуры активно развивают международную экспансию, открывая дочерние банки и филиалы за рубежом. Например, Bank of China, находящийся на 4 месте в мире по активам, имеет дочернюю структуру и в Казахстане.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В целом, можно сделать выводы, что на сегодняшний день применение инноваций в банковской деятельности является одним из факторов развития банков второго уровня Казахстана. На сегодняшний день на второе место по объему активов в Казахстане вышел ДБ АО «Сбербанк» – дочерняя структура крупнейшего российского банка. Не только поддержка крупной банковской структуры из России помогает продвигать этот банк (поскольку одновременно с ним на рынке работают дочерние структуры двух других российских банков – ВТБ и Альфа-банк), но и применение инновационных продуктов (Сбербанк-онлайн как система расчетов, мобильного и Интернет-банкинга для физических и юридических лиц, автоматизация ряда процессов работы, включая кредитование). Также для этого банка отмечен высокий уровень управления кредитными рисками, минимальная доля просроченных ссуд в ссудном портфеле, даже в 2017–2018 гг., когда отмечалось ухудшение показателей в целом по банковской системе Казахстана. Всё это во многом определяет конкурентоспособность этой дочерней зарубежной банковской структуры на казахстанском рынке и ее рост.

С другой стороны, ряд казахстанских банков нацелены на увеличение клиентоориентированности: активно развивают инновационные продукты, за счет чего существенно наращивается портфель их депозитов и иных обязательств, а вслед за этим – и портфель кредитов, не являющихся сверхрисковыми. Ярким примером является вышедший за 2016-2019 годы с 6 на 3 места по размеру активов АО «Kaspi

Bank», нынешний лидер по динамике эмиссии банковских карт, по качеству мобильного и Интернет-банкинга (после Сбербанка).

При этом, в той же России имеются образцы банков, которые еще в большей мере строят бизнес на применении современных финансовых технологий. Банк «Тинькофф», который еще с 2015 года высказывает идею о необходимости выхода на казахстанский рынок, еще в большей мере автоматизировал процессы управления операциями как физических, так и юридических лиц, с минимумом собственных офисов и банкоматов.

ВЫВОДЫ

Современные казахстанские банки для обеспечения конкурентоспособности, в том числе, перед активно развивающимися на национальном рынке зарубежными банковскими структурами, должны увеличивать количество инноваций в банкинге, анализировать предложения и казахстанских лидеров данной сферы, и зарубежных (например, модели работы «Тинькофф банк» в России). Внедрение безофисного обслуживания через сеть агентов, развитие собственных систем Интернет-банкинга и банковских карт для физических и юридических лиц, простые переводы между картами и простой эквайринг могут стать залогом интереса к услугам таких банков, роста спроса на такие услуги, а отсюда – увеличения их ресурсной базы и объема активных операций.

Только развития современных финансовых технологий для казахстанских банков недостаточно. Как показали события в банковском секторе в 2017–2018 гг., для казахстанских банков актуальным вопросом является управление рисками. Если ДБ АО «Сбербанк» сумел сохранить минимальный уровень просроченной задолженности в выданных ссудах, то многие казахстанские показатели имели и имеют более высокий уровень просроченной задолженности, что негативно влияет и на их финансы, и на их имидж, а отсюда – и на доверие клиентов к этим банкам. Поэтому, совершенствование риск-менеджмента при кредитовании должно стать еще одним важным направлением в стратегии развития казахстанских банков в условиях глобализации рынка.

Учитывая всё это, для казахстанских банков требуется существенное улучшение своих конкурентных позиций на рынке (в т.ч. по отношению к иностранным банкам, работающим или планирующим работать на рынке страны в перспективе) и в части обеспечения роста банков и стабильности банковской системы, чтобы обеспечить рост капитализации и доходов хотя бы на том уровне, который уже достигнут в России. Идея развивать интернациональную экспансию для казахстанских банков пока что является преждевременной. За последние годы банковская система Казахстана только в определенной мере снизила риски и произвела ряд процедур консолидации, но и после этого ее активы, капитал и финансовые результаты значительно уступают даже другим двум крупным странам ЕАЭС – России и Беларуси.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Thompson A., Gamble J., Peteraf M. Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage: 5th Edition. – London: McGraw-Hill Education, 2016. – 496 p.
2. Маврина И. Н. Стратегический менеджмент. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 134 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономистъ, 2015. – 670 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: 3-е изд., М.: ИД Вильямс, 2017. – 672 с.
5. Ansoff I. Strategic Management. London: Springer, 2016. – 236 p.
6. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 375 с.
7. Филин С. А. Практический менеджмент или управление для управляющих: 2-е издание, доп. – Алматы: Институт директоров, 2011. – 172 с.

8. Соловьева Н. Е., Быканова Н. И., Альнакула М. Пути повышения конкурентоспособности банков с государственным участием на национальном рынке банковских услуг // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – №2. – С. 273–281.
9. Ермоленко О. М. Развитие банковского сектора на основе современных технологий обслуживания // Научный вестник ЮИМ. 2018. №2. С.26-31.
10. Пустовалова Г. Е., Мурзаibraим Уулу Р. Маркетинговая стратегия коммерческого банка и особенности ее формирования // Известия Иссык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. – Бишкек: Общественное объединение «Иссык-Кульский форум бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии». – 2017. – С. 41–46.
11. Жировов В. И. Стратегии и современные модели управления в сфере денежно-кредитных отношений // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2015. – №1. – С. 104–113.
12. Sprinivas V., Schoeps J.-T., Ramsay T. 2020 banking and capital markets outlook [Электронный ресурс]. // Deloitte [web-версия]. – 2019. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-industry-outlook.html> (дата обращения: 05.12.2019)
13. Alt R., Beck R., Smits M.T. FinTech and the transformation of the financial industry // Electronic Markets. 2018. – Vol.28. – Iss.3. – P. 235–243.
14. Khanna S., Martins H. Six digital growth strategies for banks [Электронный ресурс]. // McKinsey Digital [web-версия]. – 2018. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks> (дата обращения: 05.12.2019).
15. Статистика НБ РК по банковскому сектору [Электронный ресурс]. // Национальный банк РК [Офиц. сайт] – 2019. – URL: <https://www.nationalbank.kz/?docid=275&switch=russian> (дата обращения: 05.12.2019).
16. Отчет НБ РК за 2018 г. Утвержден Указом Президента РК от 23.05.2019 № 49 [Электронный ресурс] // Национальный банк РК [Офиц. сайт]. – 2019. – URL: <https://nationalbank.kz/cont/2018-%D1%80%D1%83%D1%811.pdf> (дата обращения 05.12.2019).
17. Обзор банковского сектора Казахстана за 6 месяцев 2019 г. [Электронный ресурс] // KazKom Securities [web-версия]. – URL: <https://kazks.kz/uploads/common/files/EGbk6RMo.pdf> (дата обращения 05.12.2019).
18. Mobile Banking Rank Qazaqstan 2019 [Электронный ресурс]. // Marksw Webb [web-версия]. – 2019. – URL: <https://marksw Webb.ru/report/mobile-banking-rank-kz-2019/#anchor-about> (дата обращения: 05.12.2019).
19. Статистика по платежным карточкам [Электронный ресурс]. // Национальный банк РК [Офиц. сайт]. – 2019. – URL: <https://nationalbank.kz/?docid=786&switch=russian> (дата обращения: 05.12.2019).
20. Галиев А. Платежные карты в Казахстане: итоги I полугодия 2019 // PROFIT. 2019. URL: <https://profit.kz/news/54550/Platezhnie-karti-v-Kazahstane-itogi-I-polugodiya-2019/> (дата обращения: 05.12.2019).
21. Как инновации изменяют банковскую отрасль России [Электронный ресурс] // РБК [web-портал]. – 2019. – URL: <https://www.rbc.ru/trends/innovation/5d63fd8f9a7947e067daea90> (дата обращения: 05.12.2019).
22. Рейтинги банков Российской Федерации [Электронный ресурс]. // Banki [web-портал]. – 2020. – URL: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения: 06.03.2020).
23. Информация о банковском секторе Республики Беларусь [Электронный ресурс]. // Национальный банк РБ [Офиц. сайт]. – 2020. – URL: <https://www.nbrb.by/system/banks/financialposition/balancesheet> (дата обращения: 06.03.2020).
24. 100 крупнейших банков в мире [Электронный ресурс]. // All Banks World [web-портал]. – 2019. – URL: <https://allbanksworld.ru/rejtingi/top-100/> (дата обращения: 06.03.2020).

REFERENCES

1. Thompson, A., Gamble, J. and Peteraf, M. (2016). “Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage”: 5th edit., London, McGraw-Hill Education, 496 p.

2. Mavrina, I. N. (2014), “Strategicheskij menedzhment”, Ekaterinburg, UrFU, 134 p. (in Russian).
3. Vihanskij, O. S. (2015), “Strategicheskoe upravlenie”, 4th edit., Moscow, Ekonomist, 670 p. (in Russian).
4. Meskon, M., Al'bert, M. and Hedouri, F. (2017), “Osnovy menedzhmenta”, 3rd edit., Moscow, ID Vil'yams, 672 p. (in Russian)
5. Anosoff, I. (2016), “Strategic Management”, London: Springer, 236 p.
6. Zub, A. T. (2018), “Strategicheskij menedzhment”, 4-e edit., Moskva, Izdatel'stvo YUrajt, 375 p. (in Russian).
7. Filin, S. A. (2011), “Prakticheskij menedzhment ili upravlenie dlya upravlyayushchih”, 2nd edit., Almaty, Institut direktorov, 172 p. (in Russian).
8. Solov'eva, N. E., Bykanova, N. I. and Al'nakula M. (2018), “Puti povysheniya konkurentosposobnosti bankov s gosudarstvennym uchastiem na nacional'nom rynke bankovskih uslug”, Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Informatika, No 2, pp. 273–281. (in Russian).
9. Ermolenko, O. M. (2018), “Razvitie bankovskogo sektora na osnove sovremennyh tekhnologij obsluzhivaniya”, Nauchnyj vestnik YUIM, No 2, pp.26–31. (in Russian).
10. Pustovalova, G. E. and Murzaibraim Uulu R. (2017), “Marketingovaya strategiya kommercheskogo banka i osobennosti ee formirovaniya”, Izvestiya Issyk-Kul'skogo foruma buhgalterov i auditorov stran Central'noj Azii, Bishkek, Obshchestvennoe ob"edinenie “Issyk-Kul'skij forum buhgalterov i auditorov stran Central'noj Azii”, pp.41–46. (in Russian).
11. Zhirovov, V. I. (2015), “Strategii i sovremennye modeli upravleniya v sfere denezhno-krezhitnyh otnoshenij”, Vestnik VGU. Seriya: Ekonomika i upravlenie, No 1, pp.104–113 (in Russian).
12. Sprinivas, V., Schoeps, J.-T. and Ramsay, T. (2019), “2020 banking and capital markets outlook”, Deloitte, available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-industry-outlook.html> (accessed: December, 5, 2019).
13. Alt, R., Beck, R. and Smits, M.T. (2018), “FinTech and the transformation of the financial industry”, Electronic Markets, Vol. 28, Iss.3. pp.235–243.
14. Khanna, S., Martins, H. (2018), “Six digital growth strategies for banks”, McKinsey Digital, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks> (accessed: December, 12, 2019)
15. “Statistika NB RK po bankovskomu sektoru” (2019), Nacional'nyj bank RK, available at: <https://www.nationalbank.kz/?docid=275&switch=russian> (accessed: 05.12.2019) (in Russian).
16. “Otchet NB RK za 2018 g. Utverzhden Ukazom Prezidenta RK ot 23.05.2019 № 49” (2019), Nacional'nyj bank RK, available at: <https://nationalbank.kz/cont/2018-%D1%80%D1%83%D1%811.pdf> (accessed: 05.12.2019) (in Russian).
17. “Obzor bankovskogo sektora Kazahstana za 6 mesyacev 2019 g.” (2019). KazKom Securities, available at: <https://kazks.kz/uploads/common/files/EGbk6RMO.pdf> (accessed: 05.12.2019) (in Russian).
18. “Mobile Banking Rank Qazaqstan 2019” (2019), Marksw Webb, available at: <https://marksw Webb.ru/report/mobile-banking-rank-kz-2019/#anchor-about> (accessed: 05.12.2019) (in Russian).
19. “Statistika po platezhnym kartochkam” (2019), Nacional'nyj bank RK, available at: <https://nationalbank.kz/?docid=786&switch=russian> (data obrashcheniya 05.12.2019)
20. Galiev A. (2019), “Platezhnye karty v Kazahstane: itogi I polugodiya 2019”, PROFIT, available at: <https://profit.kz/news/54550/Platezhnye-karti-v-Kazahstane-itogi-I-polugodiya-2019/> (accessed: 05.12.2019) (in Russian).
21. “Kak innovacii izmenyat bankovskuyu otrasl' Rossii” (2019), RBK, available at: <https://www.rbc.ru/trends/innovation/5d63fd8f9a7947e067daea90> (accessed: 05.12.2019) (in Russian).
22. “Rejtingi bankov Rossiyskoy Federatsii” (2020), Banki, available at: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (accessed: 06.03.2020) (in Russian).
23. “Informatsiya o bankovskom sektore Respubliki Belarus” (2020), NB RB, available at: <https://www.nbrb.by/system/banks/financialposition/balancesheet> (accessed: 06.03.2020) (in Russian).
24. “100 krupneyshikh bankov v mire” (2019), All Banks World, available at: <https://allbanksworld.ru/rejtingi/top-100/> (accessed: 06.03.2020) (in Russian).

SUMMARY

The article examined the issues of improving the strategic management of second-tier banks in the Republic of Kazakhstan in the context of a globalized economy. It is noted that modern Kazakhstan banks to ensure competitiveness, including to actively developing foreign banking structures in the national market, should increase the number of innovations in banking, following the leaders, offering even more interesting products. This may become a guarantee of interest in the services of such banks, an increase in demand for such services, and hence - an increase in their resource base and volume of active operations, as demonstrated by Kaspi bank over the past 3 years. Improving risk management in lending should be another important area in the development strategy of Kazakhstan banks in a globalized market.

ТҮЙІНДЕМЕ

Мақалада жаһанданған экономика жағдайында Қазақстан Республикасындағы екінші деңгейлі банктерді стратегиялық басқаруды жетілдіру мәселелері қарастырылды. Қазіргі заманғы қазақстандық банктер бәсекеге қабілеттілікті, оның ішінде ұлттық нарықта белсенді дамып келе жатқан шетелдік банк құрылымдарын қамтамасыз ету үшін, одан да қызықты өнімдер ұсынатын көшбасшыларға ілесіп, банктік инновациялардың санын ұлғайтуы қажет екендігі атап өтілді. Бұл осындай банктердің қызметтеріне қызығушылықтың, осындай қызметтерге сұраныстың артуының, демек - соңғы 3 жылдағы Kaspi bank көрсеткендей, олардың ресурстық базасының және белсенді операциялардың көлемінің ұлғаюы. Несиелеу кезіндегі тәуекелдерді басқаруды жетілдіру жаһанданған нарықтағы қазақстандық банктердің даму стратегиясының тағы бір маңызды бағыты болуы керек.

РЕЗЮМЕ

В статье были рассмотрены вопросы совершенствования стратегического управления банками второго уровня в Республике Казахстан в условиях глобализации экономики. Отмечено, что современные казахстанские банки для обеспечения конкурентоспособности, в том числе, перед активно развивающимися на национальном рынке зарубежными банковскими структурами, должны увеличивать количество инноваций в банкинге, следуя за лидерами, предлагая даже более интересные продукты. Это может стать залогом интереса к услугам таких банков, роста спроса на такие услуги, а отсюда – увеличения их ресурсной базы и объема активных операций, что демонстрирует Kaspi bank за последние 3 года. Совершенствование риск-менеджмента при кредитовании должно стать еще одним важным направлением в стратегии развития казахстанских банков в условиях глобализации рынка.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Непшина Виктория Николаевна – доктор философии (PhD), доцент, Казахстанско-Американский свободный университет, Усть-Каменогорск, Республика Казахстан, e-mail: victorynika@list.ru

Трофимова Юлия Владимировна – докторант PhD, Казахстанско-Американский свободный университет, Усть-Каменогорск, Республика Казахстан, e-mail: ju_v_trofimova@mail.ru