

## **Қаржылық архитектураны жетілдірудегі банктік басқару мәселелері**

Дүниежүзілік қаржылық архитектураның трансформациясы мәселелері кезең сайын пайда болады, алайда өзектіліктің айрықша дәрежесі қаржылық дағдарыстың кезінде көрінеді. Қазіргі жаһандану кезінде оның модернизациясының бағыты мен перспективасы дүниежүзілік институционалдық өзгерістердің көзқарасымен өзекті мәселе болып отыр.

Қазіргі әлемдік қаржы дағдарысы Қазақстан экономикасында қаржы жүйесінің қаржылық институттарының жеткілікті дамымағандығын және экономикалық саясатта маңызды тетіктердің ескерілмегендігін көрсетті. Бірақ та, егер ұлттық қаржы-экономикалық қауіпсіздікке жету мақсатында банктік жүйені дағдарысқа қарсы жүйелі түрде ұйымдастыру арқылы Қазақстан экономикалық өсуге қол жеткізе алады. Ол үшін келесідей іс-шараларды қолға алуы қажет:

- банктік жүйенің ішінде капиталды тиімді бөлуді ұйымдастыру;
- экономикалық өсудің циклдығын ескере отырып, банктік тәуекелдерді басқарудың стандарттарын құру;
- банктік сектордың қайта капитализациялау мен қазақстандық банктердің сыртқы борыштарын азайту;
- жинақтардың ішкі көздерінің көлемін өсіру;
- банктік секторды консолидациялау;
- әлемдік қаржылық архитектураны құруда Қазақстанның ролі мен экономикасының бәсекеге қабілеттілігін көтеру.

Банктік менеджмент — бұл менеджмент жүйесіндегі айрықша сала болып саналады. Менеджмент — ұйымдастыру мен басқарудың неғұрлым тиімді жүйесі туралы ғылым. Банктік менеджмент — клиенттердің қаржылық дамуына неғұрлым қолайлы жағдай жасау мақсатында алуан түрлі банк қызметтерін көрсету мен операциялар жасау және жаңа нарықтар қалыптастыру үшін банктің, жекелеген орындаушылардың мүдделеріне әсер ету процесі болып табылады. Басқару қатынасы менеджмент предметі болып саналады. Банкті басқару қатынасы басқару процесіндегі жекелеген орындаушылардың тұрақты өзарабайланысының неғұрлым күрделі кешенін білдіреді. Банк қызметін табысты жүргізу үшін қажетті жағдайлар жасау — маңызды басқару қызметінің бірі болып саналады.

Банктік менеджменттің жоспарлау, ұйымдастыру, үйлестіру, ынталандыру және бақылау сияқты қызметтері беліп көрсетіледі. Банк капиталын, оның ресурстарын басқару, активтер мен пассивтерді кешенді басқару әдістерін жасау банктік менеджменттің объектісі болып саналады. Өз ісінің басқару субъектісін білуден, өз еңбегі мен ұжымды ұйымдастыра алудан, өзін-өзі шығармашылықпен дамытуға қызығушылықтан, өзі айналысатын істің даму болашағын көре білуге қабілетті нақты ахуалды тек

бағалай алатындықтан алға қойылған міндеттерге қол жеткізу үшін оңтайлы шешім таба білетіндіктен тұратын адам факторы менеджменттің негізін құрайды.

Дамыған елдерде менеджмент өндіріс тиімділігін арттырудың маңызды факторларының қатарына жатқызылады. Соңғы жылдары оған айрықша маңыз берілуде, өйткені менеджмент, қосымша капитал салуға жүгірместен, шығындарды салыстырмалы түрде азайту жағдайында жоғары түпкі нәтижеге қол жеткізуге мүмкіндік береді. Менеджменттің негізгі мақсаты — неғұрлым тиімді басқару жүйесін қолдану жолымен пайда алу болып саналады. Пайда алуға ұмтылу — менеджменттің жалғыз ғана мақсаты емес. Қазіргі заманғы менеджменттегі әлеуметтік әдептің (этиканың) рөлі өсе түсуде, бұл, өз кезегінде қоғамдық қажеттілікті қанағаттандырудағы менеджмент қызметіне екпін түсіруді білдіреді. Баюға, пайданың өсуіне ұмтылу емес, қоғамға қажетті тауарлар мен қызметтер өндіруді ұлғайту — кәсіпкерліктің әлеуметтік әдебін (этикасын) анықтайтын жайлар, міне, осылар болып табылады. Соңғы жылдары оның мақсаттарына, сондай-ақ, онсыз адамдар өзінің мүмкіндігін толық түрде көрсетіп және толық қайтарымымен жұмыс істей алмайтын ұжымдардың әлеуметтік бағдарламаларын шешу жатқызылады.

Банк қызметін басқарудың ерекшелігіне басқару салаларының ауқымдылығы жатады. Бұл басқару салаларына мыналар қатысты: макро және микро деңгейлердегі несие қатынасы мен ақша айналымы, ақшалай операцияларды орындауда қатердің біршама жоғары болуы.

Аталмыш тәуекел ақша нарығына және осыған орай институттардың қызметіне тән көптеген ішкі және сыртқы факторлардың ұштастырудың қиындығына байланысты туындайды. Сондықтан да банкте ең жауапты шешімдерді ұжыммен ақылдасып шешу принципі қолданылады, несие берушілерді ықтимал қатерлерден қорғаудың әр түрлі тәсілдері пайдаланылады, банктің негізгі кеңсесі мен филиалдары арасында несие операцияларын орындау саласындағы құқықтарды бөлу жүзеге асырылады. Банк операцияларының келісімшарт сипатында болуы, клиенттермен жұмыс тек жоғары экономикалық дайындықты ғана қажет етіп қоймай, сонымен бірге, психология негіздерін, құқықты, іскерлік этиканы жақсы білуді, келіссөздер жүргізе білуді талап етеді, яғни банк мамандарын өзіндік ерекшеліктермен дайындауды қажетсінеді.

Банк менеджментінің негізгі бағытын екі үлкен салаға бөлуге болады:

1. Бірінші топ банк құзыреттілігіндегі экономикалық процестерді ұйымдастыру және басқару бойынша мәселелерді қамтиды.
2. Екінші топ банк ұжымын ұйымдастырумен және басқару мен байланысты.

Осы салалардың әрбіреуі өз кезегінде бірнеше бағытқа ие олардың негізгілерінің мазмұнын қарастырайық. Банк тұрғысынан басқарудың ең жауапты бөлігіне жоспарлау жатады. Бұл процесте келешектегі әрекетті анықтайтын банк саясаты жасалады. Бұл жұмыстың құрамдық бөлігіне нақты банкті дамытудың тұжырымдамасын қалыптастыру, тиісті кезеңге ағымдық

міндеттерді белгілеу, оларды жүзеге асыратын шараларды жасау жатады. Ал, банк саясатының құрамдық бөлігіне несие, депозит, инвестиция және процент саясаттары жатады. Банк дамуының сандық, сапалық және әлеуметтік көрсеткіштерінің келешекте қалайша өзгеретінің анықтаудың, оның қызметін жүзеге асыратын принциптерді негіздеудің, артықшылықтарды бөліп алудың, жұмысты ұйымдастырудың әдістерін тандаудың маңызы зор.

Активтерді басқару банк менеджментінің маңызды бағыттарының біріне жатады. Ол тиісті кезеңге белгіленген банк саясатын жүзеге асырады. Активтерді басқару процесінде біртұтас екі міндет алға қойылады - жүйелі талдаудың және активтердің құрылымын өзгертуге бағытталған мақсатты әрекеттердің салдарынан қалыптасатын ахуалдың негізінде ғана банк балансының өтімділігін сақтау арқылы банк жұмысының пайдалылығын қамтамасыз ету. Әр алуан активтердің банкке әрқелкі пайда әкелетіні және олардың қатер деңгейі әр қилы болатыны белгілі. Сондықтан да банк барлық активтерді қаражат салымының мерзіміне, олардың пайдалылығы мен қатер деңгейіне қарай жіктеуі қажет.

Активтерді басқарудың әдістері біршама дәрежеде тиісті кезеңге банк шешетін міндеттердің ерекшеліктерімен анықталады. Сонымен қатар, пассивтердің құрылымына қарай активтерді орналастырудағы тығыз байланыстың болуы активтерді басқарудың теориясын және оны жүзеге асыратын әдістемелерді әзірлеуді қажет етеді. Ақша нарығы дамыған елдерде қазіргі заман жағдайында активтерді басқару белгіленген пайдалылық пен өтімділік нормативтерінде активтерді орналастыру мен пассивтер жағдайы арасындағы белгілі бір тәуелділікті белгілеуді ұйғаратын экономикалық-математикалық үлгінің негізінде жүзеге асырылады. Бұл арада әр түрлі экономикалық ахуалдарға баламалы нұсқалар жасалады.

Пассивтерді басқару менеджменттің дербес бағытын бідіреді. Бұл процесте мынадай міндеттер шешімін табады:

- міндетті резервтерді қалыптастыратын бөлігін есептемегенде табыс әкелмейтін қаражаттың банкте болуың-жол бермеу;
- банк өз клиенттерінің алдындағы тиісті міндеттемелерді орындауы үшін әрі активтік операцияларды дамыту үшін қажетті несие ресурстарын іздестіру;
- банктердің «арзан» ресурстар есебінен пайда алуын қамтамасыз ету.

Осы міндеттердің әр біреуі мәселені шешудің айрықша тәсіліне ие. Осылардың ішінде депозиттік процент, оның салым мерзіміне қарай әртараптануы маңызды орын алады. Алайда мөлшерді арттыруды ғана емес, сонымен бірге түрлерді әр алуан етуді білдіретін пассивтік операциялардың дамуы ақша және қаржы нарығының алғашқы негізі ретінде болатын акция айналымының тұрақтылығын қажет етеді.

Банктердегі басқаруда басты ролді дағдарысқа қарсы басқару алады.

Дағдарысқа қарсы басқару келесі мәселелерді шешуді көздейді:

1) дағдарысты бағалау және талдау

- 2) банктік тәуекелдерді басқару
- 3) банкті басқару стратегиясы
- 4) дағдарысты болжау
- 5) дағдарысты алдын алу және өткеру механизмдері
- 6) несиелік мекемелерді реструктуризациялау
- 7) несиелік ұйымдарды санаңылау және ликвидациялау;
- 8) персоналды бағалау және мотивациялау

2015 жылы банктік сектордың негізгі қиыншылығы ішінара БҰЗҚ-нан қаржы бөлу арқылы шешіліп отырған (депозиттерді орналастыру және банктер шығаратын облигацияларды сатып алу) теңгелік өтімділік дефициті болды. Ақша нарығындағы жоғары мөлшерлемелердің ұзақ кезеңі қорландыру құнының өсіміне әкеліп соқты. Кредиттеу сұраныстың төмендеуінің, өтімділіктің жетіспеуінің және теңгемен ұзақмерзімді қорландырудың аясында сабырлы болып қала берді. Кредиттеуге жұмыс істемейтін заемдарды қайта қаржыландыру мен ШОБ қолдау бойынша мемлекеттік бағдарламалар едәуір қолдау көрсетті. Жеке тұлғаларды кредиттеудің өсімі 2014 жылғы 12,5%-бен салыстырғанда 2015 жылы 4,1%-ға дейін төмендеді. Заңды тұлғалардың кредиттік портфелінің өсімі 2014 жылғы 6,1%-ға төмендеуге қарағанда 2015 жылы 4,1%-ды құрады. Мерзімі 90 күннен аса өтіп кеткен заемдардың үлесі 2014 жылдың аяғына 23,55%-дан 2015 жылдың аяғына 7,95%-ға дейін төмендеді. Теңгенің құнсыздануы 2016 жылдың басына жұмыс істемейтін заемдардың үлесін кредиттің жалпы көлемінің 10%-на дейін төмендету, сондай-ақ шетел валютасындағы берешек деңгейін төмендету бойынша реттеуші талапты орындауға бағытталған шараларға орай активтердің сапасына әсерін тигізбеді. Бірақ экономиканың өсім қарқынының төмендеуі болашақта заемшылардың кредит төлемділігіне қысым жасауы мүмкін. 2015 жылы кредиттік портфельдің сапасы сектор бойынша жақсарды – провизияларды (cost of risk) жасауға шығындар 2014 жылғы 3,5%-бен салыстырғанда 2,2%-ды құрады. Теңгедегі депозиттердің көлемі бір жылдың ішінде 4,8%-ға 5,0 трлн теңгеге дейін төмендеді, ал валютада қайта бағалаудың есебінен 69,7%-ға 11,0 трлн теңгеге дейін ұлғайды. Доллар түріндегі валютадағы депозиттердің көлемі бір жылдың ішінде 9,2%-ға 32,4 млрд. АҚШ долларына дейін төмендеді. Қайта бағалаудың нәтижесінде валюталық депозиттердің үлесі рекордтық мәнге ие болды: 79%-ы бөлшек және 62%-ы корпоративтік секторда. Корпоративтік сектордағы теңгелік депозиттер бойынша мөлшерлемелер 2015 жылдың ішінде ақша нарығында мөлшерлеме өсімінің артынан өсіп отырды. 2016 жылдың 1 ақпанынан бастап теңгемен бөлшек депозиттер бойынша ең жоғары мөлшерлемелер 14%-ға дейін ұлғайды, ал валютада 2%-ға дейін төмендеді. Бұл орташа мерзімді болашақта валюталық депозиттерді теңгелік депозиттерге кері айырбасталуына әкеліп соғуы мүмкін. Таза пайыздық кірістердің өсімі бір жылдың ішінде 12,6%, комиссиялық кірістер – 5,4% құрады. Банктік сектордың пайдалылығы 2015 жылы 9,4%-ды құрады. Бұл ретте сектордағы (ККБ, БТА және ForteBank-ті қоспағанда) капиталдың

тиімділігінің төмендеуі байқалды, бұл банктердің кредиттік активтілігінің қысқаруымен байланысты.

ҚР екінші деңгейдегі банктерінің активтері 2016 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша 23 780,3 млрд. теңге (2015 жылдың басында – 18 239,0 млрд. теңге), 2015 жылдың ішінде өсу – 30,4% болды.

Активтер құрылымындағы ең көп үлесті (жиынтық активтердің 60,6%-ы 1) 15 553,7 млрд. теңге сомладағы несиелік портфельі (негізгі борыш) алады (2015 жылдың басында – 14 184 млрд. теңге), 2015 жылдың ішінде өсу – 9,7% болды. Заңды тұлғаларға қарыздар несиелік портфельінің 47,0% үлесімен 7 307,2 млрд. теңге (2015 жылдың басында - 7 016,2 млрд. теңге немесе несиелік портфельінің 49,5%-ы), 2015 жылдың ішінде өсу – 4,1% болды. Жеке тұлғаларға қарыздар несиелік портфельінің 24,9% үлесімен 3 872,9 млрд. теңге (2015 жылдың басында - 3 707,9 млрд. теңге немесе несиелік портфельінің 26,1%-ы), 2015 жылдың ішінде өсу – 4,4% болды.

Тұтынушылық қарыздар несиелік портфельінің 16,9% үлесімен 2 622,7 млрд. теңге (2015 жылдың басында - 2 639,9 млрд. теңге немесе несиелік портфельінің 18,6%-ы), 2015 жылдың ішінде төмендеу – 0,6% болды. ШОБ-қа қарыздар несиелік портфельінің 27,3% үлесімен 4 242,2 млрд. теңге (2015 жылдың басында – 3 248,1 млрд. теңге немесе несиелік портфельінің 22,9%-ы), 2015 жылдың ішінде өсу – 30,6% болды. NPL - жұмыс істемейтін қарыздар (90 күннен астам мерзімі өткен берешегі бар) 1 236,9 млрд. теңге немесе несиелік портфельінің 8,0%-ы (2015 жылдың басында 3 340,2 млрд. теңге немесе несиелік портфельінің 23,5%-ы) болды. Несиелік портфельі бойынша провизиялар 1 647,8 млрд. теңге немесе несиелік портфельінің 10,6%-ы мөлшерде (2015 жылдың басында 3 569,8 млрд. теңге немесе несиелік портфельінің 25,2%-ы) қалыптасты.

ҚР екінші деңгейдегі банктерінің міндеттемелері 21 290,2 млрд. теңге (2015 жылдың басында – 15 873,2 млрд. теңге), 2015 жылдың ішінде өсу – 34,1% болды. Екінші деңгейдегі банктердің жиынтық міндеттемелеріндегі ең көп үлесті клиенттердің салымдары – 73,3% және айналысқа шығарылған бағалы қағаздар алады – 9,9%. ҚР екінші деңгейдегі банктерінің ҚР бейрезиденттері алдындағы міндеттемелері 2 095,4 млрд. теңге немесе жиынтық міндеттемелердің 9,8%-ы болды.

Клиенттердің салымдары 15 605,1 млрд. теңге немесе жиынтық міндеттемелердің 73,3%-ы (2015 жылдың басында 11 351,0 млрд. теңге немесе жиынтық міндеттемелердің 71,5%-ы), 2015 жылдың ішінде өсу – 37,5% болды. Заңды тұлғалардың салымдары 8 719,6 млрд. теңге немесе клиенттер салымдарының 55,9%-ы (2015 жылдың басында 6 908,6 млрд. теңге немесе клиенттер салымдарының 60,9%-ы), 2015 жылдың ішінде өсу – 26,2% болды. Заңды тұлғалардың шетел валютасындағы салымдарының үлесі жылдың басындағы 51,6%-дан есепті күнгі 61,5%-ға дейін ұлғайды. Жеке тұлғалардың салымдары 6 885,5 млрд. теңге немесе клиенттер салымдарының 44,1%-ы (2015 жылдың басында – 4 442,5 млрд. теңге немесе клиенттер салымдарының 39,1%-ы), 2015 жылдың ішінде өсу – 55,0% болды.

Жеке тұлғалардың шетел валютасындағы салымдарының үлесі жылдың басындағы 67,4%-дан есепті күнгі 79,1%-ға дейін ұлғайды.

Кез-келген банкті басқарудың аса маңызды міндеттерінің бірі – өтімділіктің тиісті деңгейін қамтамасыз ету. Өтімділіктің жеткіліксіз деңгейі банктің елеулі қаржылық қиыншылықтары барының алғашқы белгілері болып есептеледі. Бұл жағдайда банк, әдетте депозиттер жоғалтады, бұның өзі оның меншікті қаражатын азайтады: төлем қаражатының жетіспеушілігі пайда болады. Банк өз салымшыларының, кредиторларының, клиенттерінің алдындағы және жалақы бойынша өз қызметкерлері алдындағы міндеттемелерін толық және мерзімінде орындай алмайды.

Өтімділік банктерге келесідей мақсаттар үшін қажет:

- клиенттерді кез-келген сәтте өз қаражатын толық көлемде ала алатынына сендіру үшін;
- дебиторларды қарыздары бойынша берешектерін өтеуге қажетті ақша қаражатымен қанағаттандыру мүмкіндігі барлығына сендіру үшін;
- акционерлерді форс мажор жағдайларында активтерін мәжбүрлі түрде сатудан қорғау үшін.

Банктің өтімді қаржыларға қажеттілігі ұсыныс пен сұраныс негізінде қарастырылады. Банктердің өтімді қаражаттарға сұранысы келесідей екі себептен туындайды:

- клиенттердің өз шоттарынан ақшаларын алуы;
- клиенттерден несие алуға өтініштердің түсуінен.

Банктердің өтімді қаражаттарға сұранысының туындауының тағы бір себебі басқа банктерден алынған қарыздарын қайтаруы болып табылады.

Қазіргі жағдайда ҚР банк секторының өтімділігінің динамикасы:

Қазіргі әлемдік дағдарысқа қарсы еліміз банк секторын қолдау мақсатында түрлі стратегияларды алға қойған болатын. Президентіміз Қазақстан 2050 жолдауында атап өткендей: «Әлемдік экономикадағы қолайсыз ахуалды ескере отырып, біз инфляциядан әрбір қазақстандықтың кірістерін қорғауды қамтамасыз ететін және экономикалық өсім үшін лайықты деңгейін ұстап тұратын боламыз. Бұл жай ғана макроэкономикалық мәселе емес, бұл елдің әлеуметтік қауіпсіздігінің мәселесі. Және де бұл - 2013 жылдың өзінен бастап Ұлттық Банк пен Үкімет жұмысының басты мәселесі. Қазақстандық банктер өз кезегінде өзінің мақсатын орындауға және нақты экономика секторының кредиттік ресурстарға деген қажеттілігін қамтамасыз етуге тиіс. Бұл ретте қаржылық жүйеге бақылауды әлсіретуге болмайды, банктерді проблемалық кредиттерден тазарту және қорландыру мәселелерімен тығыз айналысу қажет. Бұл үшін Ұлттық Банк пен Үкіметке Президент Әкімшілігінің үйлестіруімен экономиканы қажетті ақша ресурстарымен қамтамасыз етуге бағытталған түбегейлі ақша-кредит саясатының жаңа жүйесін әзірлеу қажет болады» деп анықтап берген болатын.

Кез-келген дағдарыс – бұл тек қана проблемалар ғана емес, сонымен қатар жаңарудың, даму жолдарының, жаңа ізденістерінің мүмкіндіктері екенін айта кеткім келеді. Соңғы жарты жылдықта дағдарыстық

көрсеткіштерді азайтумен қатысты қолданылған шаралардың Қазақстандағы тұрақты және сапалы экономикалық дамуды қалпына келтіру үшін қажетті іргетасты қалайды.

Сонымен қорыта айтатын болсақ, елбасымыз Н.Ә.Назарбаев атап өткендей «Дағдарыс мәңгілікке созылмайды. Дағдарыс жағдайында болашақта даму үшін шара қолданған мемлекеттер жетістікке жететін болады» дей отыра, бүгінгі таңдағы дағдарыстан кейінгі Қазақстанның банк секторы мемлекетіміздің жүзеге асырған экономикалық сабдарлы саясатының арқасында тұрақты және жетістікті даму үстінде.

#### Пайдаланылған әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасы секторының ағымдағы жағдайы 2016 жылғы 1 қаңтар қорытынды айналымдарды ескере отырып) <http://www.nationalbank.kz/>
2. Банктік менеджмент және банктік басқару принциптері. Жұмағазы Нұрғали Жеткергенұлы <http://g-global.org/>
3. «Казкоммерцбанк» АҚ басқару стратегиясы. <http://kaz.kkb.kz/page/Strategy>
4. ҚР Президентінің «Қазақстан-2050» стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты Қазақстан халқына Жолдауы.
5. Мировая финансовая архитектура: проблемы и перспективы ее реформирования через призму институциональной и финансовой глобализации. <http://articlekz.com/article/12860>