

сти, но и понимание значимости социально-психологической составляющей человеческого капитала, то есть значимости организационной/корпоративной культуры для менеджмента бизнеса. Дело в том, что успех маркетинго-ориентированной предпринимательской стороны менеджмента бизнеса зависит от успешного решения проблемы формирования производственных условий, способствующих развитию предпринимательской активности наемных работников (от рабочих до топ-менеджеров), начиная с генерирования творческих бизнес-идей и до их реализации. Как хорошо известно, достойные коммерциализации инновационные идеи как неотъемлемые составляющие предпринимательства появляются далеко не каждый день и, более того, никто не может знать у кого, где и когда такая идея появится. Поэтому рождение социально и экономически значимых инноваций событие не только относительно редкое, но и достаточно нерегулярное. Следовательно, прогнозировать его практически невозможно. Однако менеджмент бизнеса может создать соответствующие производственные условия, которые будут способствовать более частому появлению инновационных идей, среди которых обязательно найдутся и те, которые окажутся способными превратиться в социально и экономически значимые инновации.

Список литературы

1. *Нордстрем К.А., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. 281 с.
2. *Нейсбит Д.* Мегатренды. М.: ООО «Издательство АСТ»; ЗАО НПП «Ермак», 2003. 380 с.
3. *Маслоу А.* Новые рубежи человеческой природы. М.: Смысл, Альпина нон-фикшн, 2011. 496 с.

С.М. Калышев, А. Амангелдіқызы
БМ «Еуразия технологиялық университеті»
S.M. Kalyshev, A. Amangelkyzy
UO «Eurasian technological University»
Gumnaz@mail.ru

БАНКТИҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТІ STRATEGIC MANAGEMENT OF THE BANK

Аннотация. *Начиная со стратегического планирования банка, внешняя среда становится менее предсказуемой, что требует кардинально новых подходов. И если стратегическое планирование банка является как бы переходной между предсказуемой и частично предсказуемой внешней средой, то такие управленческие системы как выбор стратегических позиций, управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в условиях неожиданных событий можно объединить под одним названием – стратегический менеджмент банка.*

Abstract. *Starting with the strategic planning of the Bank, the external environment becomes less predictable, which requires radically new approaches. And if strategic planning the Bank is like a transition between predictable and partially predictable external environment, such management systems as the choice of strategic position, management is based on the ranking of the strategic objectives, control by weak signals, control in the presence of unexpected events can be combined under one name – the strategic management of the Bank.*

Ключевые слова: *стратегический план, корпоративное управление, финансовый менеджмент, управление персоналом, управленческая система, банковская система*

Keywords: *strategic plan, corporate governance, financial management, personnel management, management system, banking system*

Қазақстандық банк жүйесінің 25 жылға жуық қысқаша тарихына қарамастан, оның сапалық деңгейі мен даму перспективаларына қатысты сұрақты шешу жағдайларында оңтайлы болашағы мен әрі қарай жетілу мүмкіндіктері жайлы қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Себебі, қазақстанның банк жүйесі ел экономикасында болып жатқан өзгерістермен, банк жүйесі бастан кешіп отырған сан қилы реформаларға ең сезімтал буындардың бірі болып табылады. Сондықтан, біздің банктік жүйеге неғұрлым, сапалы болған, табысты банктердің тәжірибесін қолдану керек. Көптеген авторлар шетелдік тәжірибені қолдану ұлттық экономиканың ерекшеліктерімен үйлесу қажеттілігін бірнеше рет ескертеді. Бірақ, стратегиялық менеджменттің басқа елдер мен біздің елде қолданудың ерекшеліктері мен айырмашылықтарын да ескерген жөн.

Шетел тәжірибесінде банкті басқару сапасына үлкен көңіл бөлінеді, себебі оған нақты банктің және жалпы банк жүйесінің сапасы тәуелді. Басқарудың оңтайлы қағидасы банктің дамуын қамтамасыз етуін білдіреді. Мысалы, жаңа қызмет көрсетулерді енгізу, табыс көзін іздеу, бәсекелестер нарығын талдау, нарықты зерттеу, шығындарды қысқарту және т.б.

Банкті басқару жүйесі бақылауды ұйымдастыру қағидасына сәйкес келуі керек. Мұның міндетті элементі Қазақстан Республикасы Ұлттық Банктің нормаларына сәйкес операцияның заңды орындалуын бақылауды қамтамасыз ететін органдар болып табылады, ҚР Ұлттық банкте банктер қызметін қадағалау департаменті болса, банктердің өзінде ішкі және сыртқы аудит қызметтері. Мысалы, «Bank RBK» АҚ-да ішкі аудит қызметі тікелей Директорлар кеңесіне бағынып, тексерулерден (ревизиядан) кейін оның алдында есеп береді. Банк бөлімшелерінің тексерулер туралы есептерінің барлығы Банк басқармасы қабылдаған шешімнің ескерілуімен Директорлар кеңесінің отырыстарында оңтайлы мерзім ішінде қарастырылады. Банк жүргізілетін қаржылық-шаруашылық операциялардың барлығына жүйелі әрі тиімді бақылау жүргізу арқылы, Банк филиалдарын, бөлімшелері мен еншілес ұйымдарын қоса алғанда, Банктің барлық құрылымдық бөлімшелерін үнемі тексеру (ревизия) жүргізу арқылы ішкі бақылау жүйесінің құрылып, нәтижелі қызмет етуін қамтамасыз етеді. Банк ішкі бақылау жүйесі мен Банктің қаржылық-шаруашылық қызметін бақылау жүйесіне кіретін бөлімшелер мен тұлғалардың ара-жігін Банктің Директорлар кеңесі бекітетін ішкі бақылау саясатында және Банктің өзге де ішкі нормативтік құжаттарында ажыратады.

Банктің қаржы есептілігінің халықаралық стандарттарға сай келуін, банк тәуекелдерінің тиімді басқарылуын және ішкі бақылау жүйесінің сенімділігін растау мақсатында Банк жыл сайын өзінің қаржылық-шаруашылық қызметіне халықаралық аудиторлық ұйымның тексеру жүргізін қамтамасыз етеді. Беделі жоғары халықаралық аудиторлық ұйымның таңдалуы Банк акционерлерінің жалпы жиналысымен бекітіледі.

Халықаралық аудиторлық ұйым Банктің қаржылық-шаруашылық қызметіндегі, Қазақстан Республикасы заңнамасының талаптарындағы кемшіліктер мен бұзушылықтарды анықтайды және мұндай кемшіліктер мен бұзушылықтар туралы ақпаратты Банктің Директорлар кеңесіне жеткізеді. Банктің Директорлар кеңесі сыртқы аудиторлардың ішкі бақылау жүйесін жақсарту, банк тәуекелдерін басқару бойынша қорытындыларын (есептерін) саралайды және анықталған кемшіліктердің, бұзушылықтардың жойылуын қадағалайды [1, 17 б.].

Банкті басқарудың құрылымын анықтау, басқару органдарын бөліп қарауды, олардың банк операцияларын жүзеге асырудағы құзіретін, жауапкершілігін және өзара байланысын бекітуді алдын ала қарастырады. Банкті басқарудың жалпы тәсілдері мен құрылымы банктік заңдар арқылы белгіленеді, бірақ, басқару құрылымына қатысты көптеген сұрақтарды коммерциялық банктің дербес шешуге құқығы бар. Сол сияқты банктерді басқару құрылымы әр банкте әр түрлі қалыптасады. Банктік операцияларды ұйымдастыру мен жүзеге асыру барысында, банктік операцияларға қатысты әр түрлі басқармалар мен департаменттер құрылады. Мысалы, Банк операцияларын жоспарлау және дамыту басқармасы; Депозиттік операциялар басқармасы; Несие операциялары басқармасы; Делдалдық және өзге операциялар басқармасы; Халықаралық банк операцияларын ұйымдастыру басқармасы; Есептік-операциялық басқарма және т.б.

Алайда, операцияларды орындау және оларды ұйымдастырудың құқықтық формаларын басқарудың орындалғанына қарамастан әрбір банк өзіндік ерекшелігі бар өкілдерді ендіреді, әрі өздерінің міндетті басқарудың нақты блоктар жиынына ие болады. Бұлар: Банк кеңесі; Басқарма; Директорлар Кеңесі және т.с.с.

Банк саясатын жүзеге асыратын әдістерді белгілеу, мақсатын реттеу, тәуекелділікті төмендететін нақты шаралар жүргізу, ішкі банктің бақылауды ұйымдастыру, кадр саясатын жетілдіру, персоналдарды оқыту жүйесін қалыптастыру сыяқты шаралар банк жүйесіндегі менеджменттің ажырамас бөлігі. Ақша нарығында банктер бәсекелестікті ескере отырып өмір сүрудің ережесін еркін таңдауы тиіс.

Банктік менеджменті саласының екі блоктан тұратыны белгілі: қаржылық менеджмент және персоналдарды басқару менеджменті. Қаржылық менеджмент нақты банктік ақша өнімдерін басқару, орналастыру және олардың қозғалысын реттеуге байланысты мақсаттар мен міндеттерді басқаруды қамтиды. Қаржылық менеджменттің басты бағыты болып банк қызметінің жеке салалары бойынша банктік, депозиттік, несиелік, инвестициялық, қызметтік т.с.с. саясаттар әзірлеу, банк активтері мен пассивтерін басқару.

Банк персоналын басқару менеджменттегі ерекше шарттардың бірі. Өйткені персоналдардың білімі, қабілеті, тәжірибесі арқылы басқаруда банк жүйесі тиімділігіне қол жеткізуге болады [2].

Персоналды басқарудың басты ғылыми негізі болып әр қызметкермен сөйлесе алу, ұжымның этикасы мен психологиясын қалыптастыру, қызметтік белсенділікті жоспарлау және материалдық ынталандыру табылады. Банктік менеджмент бағытының кестесін төмендегі ретпен ұйымдастыруға болады.

Қаржылық менеджмент:

- банктік саясат
- маркетинг
- актив пен пассивті басқару
- өтімділікті басқару
- кірісті басқару
- меншікті капиталды басқару
- несиелік портфельді басқару
- банктік тәуекелділікті басқару
- ақпараттық жүйе қалыптастыру т.с.с.

Персоналды басқару менеджменті:

- еңбек мотивациясы
- банктің ұйымдастыру құрылымы
- кадрларды тағайындау
- кадрларды қайта дайындау
- жалақы төлеу, ынталандыру, марапаттау жүйесі
- бақылауды ұйымдастыру
- қызметті жоғарлату жүйесі
- ұжымда араласу қағидалары [3, 107 б.].

Банктің стратегиялық жолы – банктің тактикалық жолымен толықтырылатын қаржы-несиелік институтының (ең біріншіден, жеке, кооператив немесе екінші деңгейлі банкті пайымдайды) тұтас саясатының арнайы саласы. Ол банк қызметінде, оның орны мен ұстанымында түбегейлі өзгерістер тудыратын және ұзақ уақытқа есептелген ұмтылыстардың қалыптасуы мен мақсаттарды ұсынуымен сипатталады. Тактикалық желісін жүзеге асыру шеңберіндегі шешілетін міндеттер ірі ауқымды және ұзақмерзімді мақсаттарға жетудің құралы болып табылады. Мұндай ұмтылыстар, әдетте, банк идеологиясын әзірлеу кезінде анықталады да банк тұжырымдамасын егжей-тегжейлі жетілдіру кезінде түзетіледі.

Қолданылған әдебиеттер

1. *Хамитов Н.Н.* Банковский менеджмент. Учебное пособие. Алматы: Экономика, 2017. 232 с.
2. «Bank RBK» АҚ корпоративтік басқару кодексі. 2012 ж.
3. *Гумар Н.А.* Банк жүйесіндегі менеджмент. // Халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференция материалдары III Рысқұлов оқулары «Бизнес, ғылым, білім: ынтымақтастық қырлары». 3 бөлім. Алматы: «Эверо» баспасы. 2008. Б.107–112.

Е.С. Камышная, научный руководитель *Т.А. Ванеева*
Сибирский государственный университет путей сообщения,