**АННОТАЦИЯ**

диссертации на соискание степени доктора философии (PhD)

по специальности 6D051800 «Управление проектами»

**ИСРАИЛОВ БАУЫРЖАН ЕРКИНОВИЧ**

**Эффективность корпоративного управления банками в период экономической нестабильности**

**Актуальность темы исследования**. Корпоративное управление играет особую роль в странах с формирующимися рынками, в которых еще не создана столь же серьезная система защиты прав акционеров, как в странах с развитой рыночной экономикой. Уровень риска и стоимость капитала зависят не только от состояния экономики страны в целом, но и от качества корпоративного управления в конкретной компании. Акционерные общества, сумевшие добиться даже небольших улучшений в корпоративном управлении, могут получить у инвесторов весьма существенные преимущества по сравнению с другими акционерными обществами, действующими в тех же отраслях.

Высокая эффективность методологии проектного менеджмента подтверждается данными Международной ассоциации управления проектами (IPMA), согласно которым её использование позволяет экономить 20-30% времени и около 15-20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ. Опыт развитых стран (США, Германии, Японии и др.) также свидетельствует о том, что система управления проектами служит одним из средств выхода из экономических кризисов и методом решения крупных производственных, экономических и социальных проблем.

В современной казахстанской экономике корпоративное управление является одним из важнейших факторов, определяющих не только уровень экономического развития страны, но и социальный и инвестиционный климат.

Несмотря на достигнутые успехи в реализации корпоративного управления в Казахстане, нельзя не признавать, что существуют некоторые проблемы при его применении в отдельных компаниях. Это связано как с неэффективностью внутренних механизмов контроля, так и недостаточностью внешнего контроля над деятельностью акционерных обществ. В связи с этим в любой корпорации возникает конфликт интересов: с одной стороны - собственников, целью которых является максимизация дохода на вложенный капитал, с другой - менеджеров, преследующих множество локальных целей, среди которых максимизация прибыли управляемой ими корпорации находится отнюдь не на первом месте. Поэтому в последнее время в нашей республике вопросам корпоративного управления уделяется повышенной внимание, как со стороны регулятора/государства, так и со стороны самих участников рынка, подготавливается нормативная база.

Эффективность корпоративного управления в условиях трансформации банковской системы зависит от успешного развития различных аспектов акционерных отношений. Системы управления банковскими холдингами должны основываться не только на деятельности отдельных банковских структур, но и на создании внутренних управленческих отношений, которые позволили бы действовать бизнес-единицам более эффективно.

Для полного и адекватного понимания места банков Казахстана в современной глобальной экономике следует, прежде всего, определить их роль в экономике Казахстана. Здесь целесообразно остановится на двух аспектах: Текущем состоянии банковской системы страны, а также целях и стратегии её развития.

В последние годы для экономики Казахстана характерен тренд снижения темпов роста ВВП с примерно 7 до 5 процентов. Ситуация в экономиках ЕС и РФ прямо влияют на экономику Казахстана, торговый оборот которого со странами ЕС составляет 40% совокупного объема внешней торговли и 20% с РФ. Фактором роста экономики Казахстана остается добыча углеводородов.

Важнейшим элементом современной экономики является банковский сектор. Эффективная и устойчивая банковская система позволяет стимулировать различные отрасли экономики, является одним из главных инструментов достижения целей и задач государства по укреплению и развитию финансовой системы в целом. В такой банковской системе коммерческие банки должны мобилизовать и концентрировать денежные средства с последующим распределением их в форме кредитов, а также превращать в капитал сбережения населения и доходы субъектов экономики.

Правильное поэтапное формирование корпоративных отношений в коммерческих банках и в других нефинансовых организациях ведет к характерной эволюции экономики Республики Казахстан в целом. Развитие крупных корпоративных структур позволяет эффективно конкурировать экономике страны в условиях жесткой международной конкуренции. Такие факторы, как ускорение научно-технического прогресса, повышение сложности выпускаемых продуктов, модернизация оборудования, рост масштабов производства, в итоге становятся фундаментом для эффективного роста национальной экономики.

**Цель диссертационного исследования** – обоснование методологических основ, теоретических положений и практических рекомендаций формирования и развития банковского сектора Республики Казахстан на основе методологии Управления проектами и внедрения PMO в систему банковского корпоративного управления.

**Задачи диссертационного исследования** состоят в следующем:

* проанализировать эволюцию и экономическое состояние банков РК;
* провести анализ особенностей деятельности PMO и разработать критерий оценки эффективности его работы;
* изучить особенности зарубежных моделей корпоративного управления;
* установить факторы, препятствующие эффективной работе Проектного офиса, и разработать меры по снижению этих угроз;
* разработать рекомендации по повышению эффективности работы Проектного офиса в банках второго уровня Республики Казахстан.

**Объектом диссертационного исследования –** являются банки второго уровня Республики Казахстан.

**Предметом диссертационного исследования** является сфера банковского корпоративного управления на этапе внедрения в нее методологии управления проектами и PMO.

**Методы исследования:** эмпирические, статистические методы, факторный анализ. Методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в сфере банковского менеджмента и управления проектами.

**Научную новизну исследования** характеризуют следующие теоретические и практические результаты:

- комплекс теоретических и практических положений, направленных на совершенствование деятельности банков второго уровня в условиях экономической нестабильности страны;

- критерий оценки эффективности деятельности Проектного офиса в банках второго уровня;

- результаты анализа эффективности внедрения методологии Управления проектами и РМО в систему банковского корпоративного управления;

- факторы, препятствующие эффективной работе Проектного офиса, и предложения по ликвидации этих угроз;

- результаты структурного анализа организации корпоративного управления в банковском секторе;

- предложения по улучшению действующей организационной структуры банков второго уровня и структуры Проектного офиса.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

- разработаны критерии оценки эффективности деятельности Проектного офиса на основе анализа исследования PMO;

- выявлена целесообразность внедрения Проектного офиса в организационную структуру банков второго уровня на уровне корпоративного управления;

- трансформация действующей организационной структуры корпоративного управления банков второго уровня, на основе анализа исследования PMO на предмет внедрения в корпоративную систему банковского управления инструментария Управления проектами

- внедрение системы ключевых показателей эффективности для повышения качества деятельности банков, мониторинга и мотивации сотрудников;

**Теоретическая основа диссертации**: теории и концепции казахстанских и зарубежных учёных, специалистов банковской сферы по вопросам менеджмента, проектного управления, повышения эффективности управления в банковской сфере, труды, раскрывающие закономерности развития рыночной экономики в целом и на пространстве Таможенного союза, в частности, денежно-кредитные аспекты экономической политики Казахстана, институциональные основы функционирования государственных и коммерческих банков Казахстана, их место и роль в глобализирующейся экономике. В работе использованы аналитические разработки финансовых и межбанковских организаций, материалы научных конференций и семинаров.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что отдельные материалы и выводы теоретического, практического и методологического значения носят прикладной характер и могут быть применены в работе банков второго уровня в Казахстане, в процессе внедрения инструментов корпоративного управления, методов оценки экономической эффективности корпоративного управления, системы управления рисками, а также инструментов проектного управления, в частности, при создании новых и трансформации действующих Проектных офисов в банках второго уровня Республики Казахстан.

Можно утверждать, что авторский взгляд на улучшение всей деятельности банков второго уровня с помощью внедрения и трансформации инструментария Управления проектами, может быть успешно применен не только на уровне банков, но и на уровне других организации и государственных программ.

**ANNOTATION**

to the Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy (PhD)

on the specialty 6D051800 «Project management»

**ISRAILOV BAURZHAN YERKINOVICH**

**The effectiveness of corporate governance of banks in the period of economic instability**

**Relevance of a subject of a research.** Corporate management plays a special role in the countries with emerging markets, in which so serious system of protection of the rights of shareholders is not created yet, as in the countries with the developed market economy. Risk level and cost of the capital depend not only on state of the economy of the country in general, but also on quality of corporate management in the concrete company. The joint stock companies, which managed to achieve even small improvements in corporate management, can get at investors very essential advantages in comparison with other joint stock companies operating in the same branches.

High efficiency of methodology of project management confirmed by data of International association of project management (IPMA) according to which its use allows to save 20-30% of time and about 15-20% of the means spent for implementation of projects and programs. Experience of developed countries (the USA, Germany, Japan, etc.) also demonstrates that the control system of projects serves as one of means of an exit of economic crises and method of the solution of large production, economic and social problems.

In modern Kazakhstan economy, corporate management is one of the major factors determining not only the level of economic development of the country, but also social and investment climate. Despite the achieved success in realization of corporate management in Kazakhstan, it is necessary to recognize that there are some problems at its application in the separate companies. It is connected as with inefficiency of internal mechanisms of control, and insufficiency of external control over activity of joint stock companies. In this regard in any corporation, there is a conflict of interests: on the one hand - owners whose purpose is maximizing the income on the invested capital, with another - the managers pursuing a set of the local aims among which maximizing profit of the corporation operated by them is not in the first place at all. Therefore recently in our republic to questions of corporate management it is paid raised attention, both from the regulator/state, and from participants of the market, the regulatory base is prepared.

Efficiency of corporate management in the conditions of transformation of a banking system depends on successful development of various aspects of the joint-stock relations. Control systems of bank holdings have to be based not only on activity of separate bank structures, but also on creation of the internal administrative relations, which would allow to work to business units more effectively.

To fully and adequately understand the place of Kazakhstan banks in the modern global economy, it is first of all necessary to determine their role in the economy of Kazakhstan. Here it is advisable to focus on two aspects: the current state of the country's banking system, as well as the goals and strategies for its development.

In recent years, the economy of Kazakhstan is characterized by a trend of reducing GDP growth rates from about 7 to 5 percent. The situation in the economies of the EU and Russia directly affects the economy of Kazakhstan, whose trade turnover with the EU countries is 40% of the total volume of foreign trade and 20% of the Russian Federation. The growth factor of the economy of Kazakhstan remains the extraction of hydrocarbons.

The most important element of modern economy is the banking sector. The effective and steady banking system allows stimulating various branches of economy, is one of the main instruments of achievement of the objectives and problems of the state of strengthening and development of a financial system in general. In such banking system commercial banks have to mobilize and concentrate money with the subsequent distribution them in the form of the credits, and turn into the capital of saving of the population and the income of subjects of economy.

The correct stage-by-stage formation of the corporate relations in commercial banks and in other non-financial organizations leads to characteristic evolution of economy of the Republic of Kazakhstan in general. Development of large corporate structures allows competing effectively to national economy in the conditions of the fierce international competition. Such factors as acceleration of scientific and technical progress, increase in complexity of the released products, modernization of the equipment, growth of scales of production, as a result become the base for the effective growth of national economy.

**The purpose of a dissertation research** – justification of methodological bases, theoretical provisions and practical recommendations of formation and development of the banking sector of the Republic of Kazakhstan based on methodology of Project management and introduction of PMO in system of bank corporate management.

**Tasks of a dissertation research are as follows:**

• Analyze evolution and an economic condition of RK banks;

• Carry out the analysis of features of activity of PMO and to develop criterion for evaluation of efficiency of its work;

• Study features of foreign models of corporate management;

• Establish the factors interfering effective work of Project office and to develop measures for decrease in these threats;

• Develop recommendations about increase in overall performance of Project office in banks of the second level of the Republic of Kazakhstan.

**Object of a dissertation** **research** – banks of the second level of the Republic of Kazakhstan.

**Subject of a dissertation research** is the sphere of bank corporate management at a stage of introduction of methodology of project management in to it and PMO.

**Research methods:** empirical, statistical methods, factorial analysis. The methodological basis of a research was made by works of domestic and foreign scientists in the sphere of bank management and project management.

**Scientific novelty of a research** - characterized by the following theoretical and practical results:

- Complex of the theoretical and practical provisions directed to improvement of activity of banks of the second level in the conditions of economic instability of the country;

- Criterion for evaluation of efficiency of activity of Project office in banks of the second level;

- Results of the analysis of efficiency of introduction of methodology of Project management and PMO in system of bank corporate management;

- The factors interfering effective work of Project office, and the offer on elimination of these threats;

- Results of the structural analysis of the organization of corporate management in the banking sector;

- Suggestions for improvement of the operating organizational structure of banks of the second level and structure of Project office.

**The basic provisions submitted for protection:**

- Developed criteria’s for evaluation of efficiency of activity of Project office based on the analysis of the research PMO;

- Revealed expediency of introduction of Project office in organizational structure of banks of the second level at the level of corporate management;

- Transformation of the operating organizational structure of corporate management of banks of the second level, on the basis of the analysis of the research PMO regarding introduction in corporate system of bank management of tools of Project management

- Introduction of system of key indicators of efficiency for improvement of quality of activity of banks, monitoring and motivation of employees;

**Theoretical basis of the thesis:** theories and concepts of the Kazakhstan and foreign scientists, experts of the bank sphere of software development to questions of management and project management. Increase in management efficiency in the bank sphere, the works disclosing regularities of development of market economy in general and on space of the Customs Union, in particular, monetary and credit aspects of economic policy of Kazakhstan, institutional bases of functioning of the national and commercial banks of Kazakhstan, their place and a role in the globalized economy. In work analytical developments of the financial and interbank organizations, materials of scientific conferences and seminars are used.

**The practical importance** of work consists that separate materials and conclusions of theoretical, practical and methodological value have applied character and can be applied in work of banks of the second level in Kazakhstan. In the course of introduction of instruments of corporate management, methods of an assessment of economic efficiency of corporate management, a control system of risks, and also instruments of project management, in particular, during creation new and transformations of the operating Design offices in banks of the second level of the Republic of Kazakhstan.

It is possible to claim that the author's view of improvement of all activity of banks of the second level by means of introduction and transformation of tools of Project management, can be successfully applied not only at the level of banks, but also at the level of others the organization and state programs.

**АҢДАТПА**

6D051800 «Жобаларды басқару» мамандығы бойынша философия докторы (PhD) дәрежесін алу үшін дайындалған диссертациясы

**ИСРАИЛОВ БАУЫРЖАН ЕРКИНОВИЧ**

**Экономикалық тұрақсыздық кезеңіндегі банктердің корпоративтік басқару тиімділігі**

**Зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Корпоративтік басқару нарық экономикасы құрылып, дамып келе жатқан елдерде маңызды айрықша рөл атқарады. Себебі, нарық экономикасы дамыған елдермен салыстырғанда, акционерлік құқықтарын қорғау жүйесі төмен деңгейде. Тәуекел деңгейі және капитал құны тек қана ел экономикасының жағдайсына емес, сонымен қатар компаниялардың корпоративтік басқару сапасына да байланысты болады. Корпоративтік басқару жүйесін қолдана бастаған акционерлік қоғамдар, сол салада жұмыс істейтін басқа қоғамдармен салыстырғанда, инвесторлардан елеулі қаржылық үлес алуы мүмкін.

Жобалық менеджменттiң әдiснамасының биiк тиiмдiлiгі Халықаралық басқару қауымдастығының деректерiмен расталады (IPMA), оның пайдалануына сәйкес жобалар мен бағдарламалар 20-30% уақытты және жүзеге асыруға жұмсалатын қаражаты 15-20% үнемделеді. Дамыған елдердiң тәжерибесі бойынша (АҚШ, Германия, Жапония тағы басқалар) жобаларды басқару жүйесi экономикалық дағдарыстардан шығу және iрi өндiрiстiк, экономикалық және әлеуметтiк мәселелерді шешетін әдіс болып табылады.

Қазіргі Қазақстан экономикасында корпоративтік басқару жүйесі елдің экономикалық даму деңгейін, әлеуметтік және инвестициялық ахуалды анықтайтын ең маңызды ықпалдың бірі болып саналады. Қазақстанда корпоративтік басқарудың дамуына қол жеткізген жетістіктер болғанымен, кейбір жеке компанияларда оның қолдану әдістерінде біраз сұрақтар пайда болады. Оның себебі компаниялар қызметіне сыртқы бақылау жүйесінің жетіспеушілігі мен ішкі тетіктерінің тиімсіздігі. Сол үшін корпорацияларда мүдделер қақтығысы пайда болады: бір жағынан – иелері, салынған капиталға табысты барынша көбейтуге тырысады, ал екінші жағынан, өздерінің жеке мақсаттарын жоғары қоятын - менеджерлер. Сондықтан, соңғы кезде біздің республикада корпоративтік басқару жүйесіне үлкен назар аударылып, мемлекет жағынан да, нарыққа қатысушылар жағынан да нормативтік негіздері дайындалуда.

Банк жүйесінің трансформациясы шартарындағы корпоративтік басқарудың тиімділігі акционерлік қарым-қатынастардың әр түрлі аспектілерінің табысты дамуына байланысты болады. Банк холдинктерін басқару жүйесі тек қана жеке банк қызметтеріне ғана емес, сонымен қатар бизнес тиімді болу үшін, ішкі басқару қарым-қатынастарын негіздеуі керек.

Бүгінгі әлемдік экономикадағы қазақстандық банктердің орнын түсіну үшін, ең алдымен Қазақстан экономикасына олардың рөлін анықтау қажет. Мұнда екі аспектілерде тоқтағанымыз жөн: Елдің банк жүйесінің ағымдағы жай-күйі, сондай-ақ оның мақсаттары мен стратегиясын айқындау.

Соңғы жылдары Қазақстан экономикасының ЖІӨ-нің 7 пайыздан 5 пайызға дейін қарқынының төмендеуі тән үрдісі сипатталады. ЕО және Ресей Федерациясының экономикасының жағдайы Қазақстан экономикасына тікелей әсер тигізеді, EO елдерімен сыртқы сауда айналымының жалпы көлемінің 40% және Ресей Федерациясының 20% үлесіне әсер етеді. Қазақстан экономикасының өсу факторы ретінде көмірсутегінді өндіру болып табылады.

Қазіргі экономиканың ең маңызды элементі банк секторы болып табылады. Тиімді және тұрақты банк жүйесі әр түрлі экономика салалаларын ынталандыруға мүмкіндік береді, қойылған мақсаттарға жетудің және қаржы жүйесін дамыту мен мемлекет талаптарын күшейтудің басты құралдарының бірі болып табылады. Осындай банк жүйесінде коммерциялық банктердің жұмылдыруы және ақшалай қаражаттарды шоғырлауы, сонымен бірге халықтың жинак ақшасын капиталға айналдыруы тиіс.

Коммерциялық банктердегі және басқа да қаржылық емес ұйымдарда корпоративтік қарым-қатынастардың кезеңді қалыптастыруы Қазақстан Республикасының экономикасын эволюцияға әкеледі. Ірі корпоративтік құрылымдардың дамуы халықаралық жоғары деңгейдегі бәсекелестік шарттарында еліміздің экономикасына тиімді бәсекелесуге мүмкіндік береді.

Ғылыми-техникалық дамуды жеделдету, шығарылатын өнімнің сапасын көтеру, жабдықтарды жетілдіру, өндірістің көлемін ұлғайту факторлары ұлттық экономиканың тиімді өсуінің іргетасы болады.

**Диссертациялық жұмыстың мақсаты –** методологиялық негiздер, теориялық жағдайларды дәлелдеу және қалыптастырудың практикалық ұсыныстары және жобаларды басқару жүйесінің әдiснамасы негiзінде Қазақстан Республикасының банк секторының дамуы және корпоративтiк басқарудың банк жүйесіне PMO енгiзу.

**Аталмыш мақсатқа қол жеткізу үшін келесі міндеттер** алға қойылып, шешілді:

* ҚР-ның банктердің экономикалық жағдайын және эволюциясын талдау;
* РМО қызмет ерекшеліктерін талдап, оның жұмысының тиімділігін бағалау критерийлерін жетілдіру;
* Шетелдік корпоративтік басқарудың ерекшеліктерін зерттеу;
* PMO тиімді жұмыс істеуіне кедергі келтіретін факторларды табу және тәуекелдерді төмендетуге арналған шараларды жетілдіру;
* Қазақстан Республикасындағы екінші деңгейдегі банктердегі Жобалық офистің қызмет ету тиімділігін жоғарылату үшін ұсыныстарды жетілдіру.

**Диссертациялық зерттеудің нысаны –** Қазақстан Республикасының екінші деңгейдегі банктері.

**Диссертациялық зерттеудің тақырыбы –** банктердің корпоративтік басқару саласына жобаларды басқару әдіснамасын енгізу және РМО.

**Зерттеулердің әдіснамасы мен әдістері:** эмпирикалық, статистикалық әдістер, факторлық талдау. Зерттеудің методологиялық негізі отандық және шетелдік ғалымдардың банктік менеджмент, жобаларды басқару саласындағы еңбектерінен алынды.

**Зерттеу барысында алынған нәтижелердің ғылыми жаңалығы келесі тармақтардан тұрады:**

* Елдің экономикалық тұрақсыздық кезіндегі екінші деңгейдегі банктердің қызмет көрсету деңгейін жетілдіруіне арналған теориялық және практикалық кешен жағдайлар;
* Екінші деңгейдегі банктердің Жобалық офистің тиімділігін бағалау белгісі;
* Банк жүйесіндегі корпоративтік басқаруына жобаларды басқару және РМО әдіснамасын енгізудің тиімділігін талдау нәтижелері;
* Жобалық офистің тиімді жұмыс істеуіне кедергі келтіретін факторлар және оларды жою ұсыныстары;
* Банк бөліміндегі корпоративтік басқару ұйымының құрылымдық талдау нәтижелері;
* Жобалық офистің құрылымы және екінші деңгейдегі банктердің құрылымын жақсарту туралы ұсыныстар;

**Қорғауға шығарылатын негізгі ғылыми тұжырымдар:**

* РМО зерртеуін талдау негізінде Жобалық офистың кызмет тиімділігін бағалау белгісі өңделген;
* Екінші деңгей банктердің ұйымдық құрылымына Жобалық офисті енгізу лайықтылығы анықталған;
* Қолданыстағы екінші деңгейлі банктердің корпоративтің басқару құрылымының трансформациясының қажеттілігі РМО зерттеуін талдау негізінде және жобаларды басқару құралдарын енгізу;
* Қызметкерлердің бақылау сапасын жоғарылату үшін, орындалатын жұмыстың тиімділігін көтеру және қызметкерлерді уәждемелеу үшін, банк қызметінің сапасын көтеру үшін KPI жүйесін енгізу.

**Диссертациялық жұмыстың теориялық маңызы:** қазақстандық және шетелдік ғалымдардың менеджмент пен жобаларды басқару туралы теориялары мен тұжырымдамалары, банк саласындағы тиімділігінің жоғарлауы, Кеден одағының нарық экономикасы мен Қазақстанның ақшалай-несие жәнеэкономикалық саясаттың аспектілері, институционалды және коммерциялық банктердің мәні мен орны. Қаржы және банкаралық ұйымдар, ғылыми семинарлар мен материалдар, аналитикалық жұмыстар пайдаланылған.

**Диссертациялық жұмыстың тəжірибелік маңызы:** жұмыстың практикалық маңызы жеке материалдардан, теориялық қорытындылардан, практикалық және методологиялық мағынадан, тәуекелдермен, сонымен бірге жобалық басқарудың құралдары, басқару жүйесінің экономикалық тиімділігін бағалау әдістері корпоративтік басқарудың құралдарын енгізу процесінде Қазақстан Республикасының екінші деңгейдегі банктердің жұмысында қолдануға болады.

Авторлық пікір-ойын тек қана екінші деңгейдегі банктер жүйесіне емес, сонымен қатар басқа ұйымдар мен мемлекеттік бағдарламаларға да енгізіп, қолдануға мүмкіншілік береді.