

Аннотация диссертации Калимолдаева Алмаса Максатовича на соискание степени доктора философии (PhD) по специальности «6D051800 – Управление проектами» на тему «Развитие проектного подхода в управлении проблемными активами банков, кредитующих реальный сектор экономики Республики Казахстан»

Общая характеристика. В первой главе рассматривались теоретико-методологические основы управления проблемными активами. Представлен экономический анализ сущности проблемных активов и их классификации, выявлены ключевые причины формирования проблемных активов при кредитовании реального сектора экономики, а также прослежена эволюция мировых подходов к управлению проблемными кредитами. Особое внимание уделено проектному подходу как инструменту повышения эффективности управления, что позволило заложить методологическую основу для настоящего исследования, что и разработки собственной модели управления проблемными активами.

Во второй главе осуществлен анализ состояния кредитования реального сектора экономики в Республике Казахстан и динамики проблемных активов коммерческих банков. Проведена оценка действующих моделей управления проблемными кредитами, выявлены институциональные, организационные и правовые ограничения, снижающие эффективность управления. Данный анализ обосновал необходимость перехода от традиционных процессных моделей к проектно-ориентированному управлению проблемными активами с целью обеспечения более гибкого и эффективного контроля за качеством кредитного портфеля.

В третьей главе проведен анализ влияния макроэкономических и социальных факторов на формирование проблемных активов, с применением регрессивного моделирования, временных рядов и структурного моделирования (PLS-SEM). Выполнена оценка внутренней и внешней моделей, проверка гипотез, выявлены ключевые детерминанты проблемных кредитов, включая ВВП, инфляцию, процентные ставки и валютные колебания. Эти результаты позволили выявить системные риски и определить основные направления по их минимизации на основе проектного управления активами банков.

Четвертая глава посвящена разработке модели проектного подхода в управлении проблемными активами банков, кредитующих реальный сектор экономики Казахстана. Сформирована выборка объектов проектного подхода с учетом отраслевой принадлежности и стадии проблемности кредита. Построена математическая модель банковской системы с выделением ключевых агентов: коммерческие банки с нормальными активами, коммерческий «плохой» банк, Центральный банк (финрегулятор) и Фонд проблемных кредитов. Разработаны возможные сценарии управления токсичными активами, включая реструктуризацию, новое кредитование, безвозвратную продажу и перевыкуп проблемных активов. Проведен расчет

ожидаемых расходов для налогоплательщиков, а также оценка мер, направленных на восстановление банковского сектора и предотвращения кризиса кредитования.

В заключении представлен обобщенный анализ результатов и выводы диссертационного исследования, в ходе которого была выполнена комплексная работа по анализу проблемных активов банков, кредитующих предприятия реального сектора экономики, разработана методика проектного управления проблемными активами с учетом макроэкономических детерминант, специфики реального сектора экономики и особенностей банковской системы Казахстана.

В целом, исследование показало, что переход на проектный подход в управлении проблемными активами является стратегически обоснованным, повышает качество и надежность кредитного портфеля банков, способствует стабильности банковской системы и поддержке реального сектора экономики Республики Казахстан.

Актуальность темы исследования. В условиях нестабильной макроэкономической среды и роста кредитных рисков проблема управления проблемными активами банков приобретает особую актуальность. Банковский сектор Республики Казахстан, активно кредитующий реальный сектор экономики, в то же время сталкивается с увеличением доли неработающих займов, что негативно отражается на финансовой устойчивости банков, инвестиционной активности и экономическом росте страны.

Опыт последних лет показал, что структурная «очистка» банковского сектора, проведенная регулятором, позволила повысить устойчивость финансовой системы, сократить количество недобросовестных участников и укрепить доверие клиентов. В настоящее время на рынке функционируют в основном банки, соответствующие международным стандартам финансовой отчетности и требованиям Агентства по регулированию и развитию финансового рынка. Однако вызовы, связанные с ростом кредитных рисков и накоплением проблемных активов, сохраняются, особенно в условиях геополитической нестабильности, цифровой трансформации и изменяющихся потребностей клиентов.

Актуальность исследования обусловлена объективной необходимостью систематизации и внедрения проектных методов управления проблемными активами банков. Использование проектного подхода позволяет структурировать процессы работы с проблемными активами, снизить уровень неработающих кредитов (NPL), обеспечить четкое планирование и контроль сроков, ресурсов и результатов, а также повысить прозрачность и результативность управленческих решений.

Дополнительную значимость теме придаёт недостаточная разработанность методологических основ применения проектного подхода в управлении проблемными активами банков, ориентированных на кредитование реального сектора экономики Республики Казахстан. Указанные обстоятельства определяют необходимость научного обоснования

и разработки практических рекомендаций по развитию и внедрению проектных методов в данной сфере.

Степень научной разработанности темы исследования. Вопросы формирования и закономерностей развития систем управления проектами различной отраслевой направленности нашли широкое отражение в трудах известных зарубежных исследователей, таких как Г. Дитхельм, Р. Арчибальд, Э. Йордон, Э. Ферн, О.И. Боткин, В.И. Голиков, Г. Джафари, В.В. Ильин, Д. Милошевич, В.И. Некрасов, Ю.К. Перский, Е.В. Попов, А.Н. Пыткин, М.Л. Разу, О.А. Романова, А.И. Татаркин и др.

Отдельные аспекты управления проблемной задолженностью в банковской сфере Казахстана отражены в трудах отечественных экономистов: У.Б. Баймуратова, А. Есентугелова, Н.К. Кучуковой, М.Б. Кенжегузина, Г.Т. Калиевой и др.

Теория проектного управления, являющаяся относительно новым направлением в отечественной экономической науке, в Казахстане получила активное развитие за последние десять лет. Значительный вклад в её становление внесли А.Ф. Цеховой, Т.С. Саткалиева, А.Н. Саханова, К.С. Мухтарова, О.С. Сабден, С.Т. Купешова, С.Б. Абдыгаппарова, А.Б. Майдырова и др.

Несмотря на существенные достижения отечественных и зарубежных исследователей в области теории и практики управления проблемными активами банков, многие теоретические положения и прикладные подходы по-прежнему остаются недостаточно разработанными, а часть из них вызывает научные дискуссии. При этом, несмотря на явную востребованность применения проектных методов в управлении банковской задолженностью, как проблемной, так и стандартной, приходится констатировать, что данное направление в отечественной науке и практике практически не получило должного развития.

Вопросы кредитования предприятий реального сектора и проектного управления проблемными активами банков, являющихся их кредиторами, в отечественной научной литературе изучены фрагментарно, а некоторые аспекты оказались вне поля зрения ученых-экономистов. Отсутствие комплексных казахстанских исследований по построению системы управления проблемными активами банков второго уровня, участвующих в инвестиционных процессах реального сектора, предопределило выбор темы диссертационного исследования, её актуальность, цель и задачи.

Объект исследования — проблемные активы банков, кредитующих реальный сектор экономики Республики Казахстан.

Предмет исследования — методологические и практические аспекты проектного управления проблемными активами, включая классификацию активов, методы их отбора, организационную модель и сценарии реструктуризации.

Цель исследования заключается в разработке методологически обоснованного проектного подхода к управлению проблемными активами банков, кредитующих реальный сектор экономики Республики Казахстан, с

учетом макроэкономических факторов, особенностей банковской системы и специфики реального сектора экономики.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи исследования:

- Исследовать экономическую сущность и классификацию проблемных активов банков;
- Выявить причины формирования проблемных активов при кредитовании реального сектора экономики;
- Проследить эволюцию подходов к управлению проблемными активами в мировой практике;
- Рассмотреть проектный подход как инструмент повышения эффективности управления проблемными активами;
- Провести анализ состояния кредитования реального сектора и динамики проблемных активов банков Республики Казахстан;
- Оценить действующие модели управления проблемными активами и выявить системные ограничения;
- Исследовать влияние макроэкономических факторов на формирование проблемных активов с применением структурного моделирования (PLS-SEM);
- Разработать математическую и организационную модель проектного управления проблемными активами с выделением ключевых агентов и сценариев управления;
- Предложить рекомендации по внедрению проектного подхода для повышения эффективности реструктуризации и стабилизации банковской системы.

Методологическая основа диссертационного исследования. В работе использованы общенаучные и специальные методы исследования: системный анализ, структурное моделирование (PLS-SEM)., математическое моделирование, сравнительный анализ, сценарное прогнозирование, методы проектного управления.

Нормативная основа диссертационного исследования. Информационная база включала законодательные и нормативные акты Республики Казахстан, указы Президента РК, постановления Правительства, официальную отчетность государственных и финансовых институтов, материалы Национального банка РК, рейтинговых агентств, Международные стандарты управления проектами, статистические данные по предприятиям реального сектора экономики.

Научная новизна диссертационного исследования. В диссертации получены новые научные результаты, заключающиеся в разработке и теоретическом обосновании применения проектного подхода при управлении проблемными активами банков, кредитующих реальный сектор экономики Казахстана, а также в предложении алгоритма его реализации.

Научную новизну диссертационного исследования определяет основные положения, выносимые на защиту

К числу основных результатов, обладающих **научной новизной**, относятся:

- 1) Разработана концептуальная модель проектного управления проблемными активами банков, включающая методику классификации объектов управления по отрасли, стадии проблемности и экономической жизнеспособности заемщика, что обеспечивает целенаправленный контроль и эффективную реструктуризацию NPL.
- 2) Предложена методика интеграции макроэкономических детерминант (инфляция, процентные ставки, темпы роста ВВП, валютные колебания) в оценку уровня проблемных активов, позволяющая прогнозировать динамику NPL и принимать управленческие решения на основе количественных данных.
- 3) Создана математическая модель банковской системы Республики Казахстан с выделением ключевых агентов — банки с нормальными активами, «плохой» банк, Центральный банк и Фонд проблемных активов — для анализа различных сценариев управления проблемными кредитами.
- 4) Разработаны сценарии управления проблемными активами, включая реструктуризацию, новое кредитование, продажу и перевыкуп токсичных активов, что позволяет минимизировать потери банков и государства и повышает эффективность проектного подхода.
- 5) Предложены практические рекомендации по внедрению проектного подхода в управление проблемными активами, направленные на повышение прозрачности процессов, сокращение времени реагирования и обеспечение устойчивости кредитования реального сектора экономики Республики Казахстан.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость исследования заключается в комплексной концепции проектного подхода к управлению проблемными активами банков, кредитующих реальный сектор экономики. Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения разработанной модели проектного подхода в деятельность коммерческих банков в условиях ограничения материальных и человеческих ресурсов.

Апробация результатов исследования. Диссертация выполнена на кафедре «Менеджмент» Высшей школы экономики и бизнеса Казахского национального университета им. аль-Фараби. Материалы исследования доложены и опубликованы на IX Международной научной конференции «Optimization and applications» (Оптимизация-2018), в докладе «Distressed assets in a normative dynamic model of Kazakh economy» (Petrovac, Montenegro, October, 2018), «Book of abstracts» (Moscow, Dorodnicyn Computing Centre, FRC CSCRAS, 2018, на 11 Международном научном симпозиуме «Economics, Business & Finance», Latvia, Jurmala, Juli 15-19, в докладе «Impact of macroeconomic indicators on non-performing loans (NPLS)», в докладе «Algorithm of the project approach to anti-crisis management of bancs problem assets at the 11th International Scientific Symposium «Economics Business &

Finance» Latvia, Jurmala, Juli 15-19; в докладе «Analysis of International Project Managements Standards in Economics» at the X International Scientific -Practical Conference «Membership in the WTO: Prospects of Scientific Researches and International Technology Marcet», October 22-24, 2025, Ottawa, Canada.

Результаты диссертационного исследования были опубликованы в 20 научных статьях (из них 5 статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных Комитетом по обеспечению качества в сфере науки и высшего образования МНВО РК, 6 статей в базе данных Scopus). В Государственном реестре РК зарегистрировано Авторское право на изобретение Программа для ЭВМ «Ранжирование заемщиков по параметрам кредитоспособности методом анализа» (Свидетельство №26014 от 12 мая 2022 г.).