

УДК 330.322:336.71(620)

Монал А. Абдел-Бакі (Єгипет)

## Збільшення заощаджень та інвестиції через введення стандартів якості у банківському секторі Єгипту

Мета статті – дослідити функціонування єгипетського банківського сектора та оцінити те, яким чином мають бути встановлені стандарти якості, і впевнитись, що єгипетські банки можуть ефективно мобілізувати більше заощаджень і розумно направити їх у продуктивні сектори для інвестицій. Вибірка дослідження складається з чотирьох категорій: державні, приватні національні, іноземні та мусульманські банки. Спочатку оцінюється ефективність банку у залученні клієнтів. Потім проводиться вивчення якості обслуговування клієнтів у реальних умовах. Далі визначено причини слабкості банківського сектора. Нарешті, запропоновано заходи для підвищення якості його діяльності. Результати емпіричного вивчення в реальних умовах вказують на велику кількість перешкод для якісного обслуговування, що є на подив спільними для всіх чотирьох категорій єгипетських банків. Мається на увазі те, що, не дивлячись на прихід іноземних банків, стандарти якості обслуговування останніх порівнювали згідно з існуючими. Отже, можна зробити висновок, що іноземні банки не сприяли розвитку існуючих банківських звичаїв, а витіснили наявні банківські компанії.

**Ключові слова:** якість обслуговування, банківська власність, заощадження, інвестиція.

### 1. Історія розвитку банківського сектора Єгипту

Єгипетський фінансовий сектор є результатом різних соціополітичних та економічних змін, що відбулися протягом останніх трьох десятиліть. У 70-х роках Політика відкритих дверей, прийнята Садат, завершилась залученням іноземного та внутрішнього капіталу переважно до державного банківського сектора. З метою сприяння іноземним грошовим потокам, чотири великі державні банки отримали 51% акцій у партнерстві з іноземними власниками. Результати не були втішними, оскільки після десяти років відкритості концентрація банків залишилась високою з державними банками, які відповідали за 80% загальних активів. Такого не траплялось до програми структурної перебудови, схваленої на початку 90-х, щоб державна власність опускалась нижче 60% через вихід державних банків з партнерства з іноземними банками. Це залишило банківський сектор з 62 банками, більшість яких були недостатньо капіталізовані, що призвело до складної банківської кризи і великої хвилі реально безнадійних кредитів. У відповідь на це єгипетський уряд приватизував державний банк, під назвою Банк Олександрії, що призвело до зменшення державної власності до 51% (Омран, 2007).

### 2. Структура єгипетського банківського сектора

Зважаючи на дві банківські кризи, у 1997 і 2003 роках, Центральний банк Єгипту (СВЕ) розпочав програму реформування єгипетського банківського сектора у 2004 році (MENA-OECD, 2006). З

цією метою він започаткував банківську реформу (BRU), щоб нормалізувати діяльність банківського сектора за допомогою чотирьох основних принципів. По-перше, СВЕ планував приватизацію двох з чотирьох державних банків і рекапіталізацію банківського сектора згідно з вимогами мінімального капіталу II Базельської угоди. Завдання було повністю виконане до 2006 року (СВЕ, 2007). Це зменшило загальну кількість банків, що функціонували у Єгипті, з 57 у 2004 році до 40 у 2008. Потім BRU взявся за виконання своєї другої мети – фінансового і адміністративного реструктурування державних банків. По-третє, реально безнадійні кредити були зменшені через злиття та поглинання компаній, а також створення нефункціонуючої кредитної одиниці. Нарешті, СВЕ посилив свій контроль над банками у співпраці з Європейським центральним банком.

Протягом останніх чотирьох років були створені умови лише для 46% безнадійних кредитів переважно через істотне пробачення боргу. Щоб підлити масла у вогонь, єгипетський уряд проголосив, що безнадійні кредити громадських підприємств були продані Національному інвестиційному банку, правій руці уряду, за 6.9 млрд. єгипетських фунтів (MENA-OECD, 2006). Тому ці кредити будуть періодично сплачуватись завдяки грошам платників податків.

Тоді як процес продажу одного з державних банків, Банку Олександрії, був вигідно здійснений, процес приватизації банку Banque du Saïre був відкладений до 2011 року через скарги на низьку продажну ціну державних активів. Більш того, може бути правдою те, що частка державної власності у банківському секторі знизилась з 80% у 1998 р. до 60% у 2005 і 54% –

у 2007 році, але це було досягнуто переважно через продаж державних акцій у 12 з 17 спільних банків. Результати таблиці 1 показують, що єгипетський банківський сектор і досі є висококонцентрованим, що порушує конкуренцію. Більш того, щільність банків залишається на низькому рівні, 22.8, оскільки менше 10% єгипетського населення володіє банківськими рахунками. Банківська концентрація стосується не лише власності, а більше географічної концентрації з високою “міською” тенденцією. Більшість приватних банків утримуються від функціонування у сільських місцевостях, що є домівкою для 54% єгипетського населення, а отже існує значна частина заощаджень сільських жителів, що залишається недоторканою. Кінцевим результатом є те, що єгипетські заощадження не збільшились протягом періоду від введення політики відкритих дверей до 2009 року. Хоча слабка банківська щільність пов’язана з низьким ВВП на душу населення, 5899 дол. США, високим рівнем безробіття, 9.3%, і підвищенням інфляції до 23.6% протягом 2008 року (Хандоусса, 2008), не можна виключати вплив посередніх банківських послуг. Більш того, світова фінансова криза не оминула країни, що розвиваються, такі як Єгипет.

Таблиця 1. Розподіл єгипетських банків за категоріями станом на грудень 2008 року

Вид банку	Кількість банків	Кількість філій
Державні банки	3	834
Спеціалізовані банки*	3	1253
Приватні внутрішні банки**	27	1109
Іноземні банки	7	56
Загалом	40	3252

Примітка: \* Всі спеціалізовані банки є повністю державними, але збільшують кредити з метою розвитку нерухомості, сільського господарства та промисловості. \*\* Багато з цих банків все ще належать державі, але керівництво та рада директорів є приватними. Джерело: Економічний огляд (2007/2008) // *Центральний банк Єгипту*, 2008, № 48(2). – 92 с.

### 3. Огляд літератури

Головною проблемою багатьох слабо розвинутих країн є низькі рівні заощаджень, що порушують економічний ріст та розвиток. Аналітики звинувачують у цьому неефективний банківський сектор, нездатний розвивати стандарти якості. Проводились різні дослідження для визначення різниці між функціонуванням приватних внутрішніх банків, приватних іноземних та державних банків. Бонін, Хасан і Вахтел (2005) зазначають, що у країнах з перехідною економікою приватні банки є більш ефективними, ніж державні, і що ефективність є найвищою в іноземних банках. Однак у

дослідженні діяльності єгипетського банківського сектора Омран (2007) робить висновок, що іноземна власність не є визначальним фактором функціонування банку, але приватні банки безпосередньо є більш ефективними. У схожому дослідженні, що проводилось у Латинській Америці, Кларк і Кул (1999) дійшли згоди, що функціонування приватизованих банків досягає такої ж ефективності, як в існуючих приватних банках. Отже, результати аналізу літератури показали, що банки з вищим рівнем приватної власності функціонують краще. Як результат, банківська приватизація була тривалою тенденцією протягом останнього десятиліття.

Існує велика кількість літератури, що зосереджується на питанні диспетчерського контролю та покращення внутрішніх стандартів якості. Перша категорія стосується визначення впливу ефективності банківського сектора у відповідь на приватизацію у Єгипті і країнах Близького Сходу та Північної Африки. Більш того, існує велика кількість джерел стосовно формулювання стандартів якості шляхом збільшення задоволення співробітників і залучення клієнтів. Перший рівень детально описується у Джонас (2008), Шерман і Руперт (2006), Мостафа (2009), і Ленсінк і Меестерс (2007). Особливі застосування для країн, що розвиваються, можна знайти у Омран (2007), Бен Накеур і Омран (2008), Клессенс і Хузінга (2001) і Міллер та Парке (2002). Інші спроби дослідження сприяли розвитку певних методик оцінки ефективності банківського обслуговування (Зеніос і Сотеріоу, 1997; Кісане та ін., 2008; Хескет, Сассер і Шлезінгер, 1997).

Очевидно, що кількість емпіричних робіт, які визначають якість стандарту банківських одиниць у Єгипті і країнах Близького Сходу та Північної Африки, залишається дуже обмеженою. Отже, дане дослідження спрямоване на заповнення цієї прогалини вивченням найбільшої держави на території Близького Сходу та Північної Африки, території, якій бракує досліджень у сфері фінансової економіки. Основна мета дослідження – запропонувати методи підвищення ефективності банківського сектора Єгипту замість звернення до приватизації державних банків – процес, який викликав сильну політичну протидію з боку різних членів єгипетського суспільства. Його важливість полягає у намаганні запропонувати програму реформи для усіх банків, незалежно від виду власності.

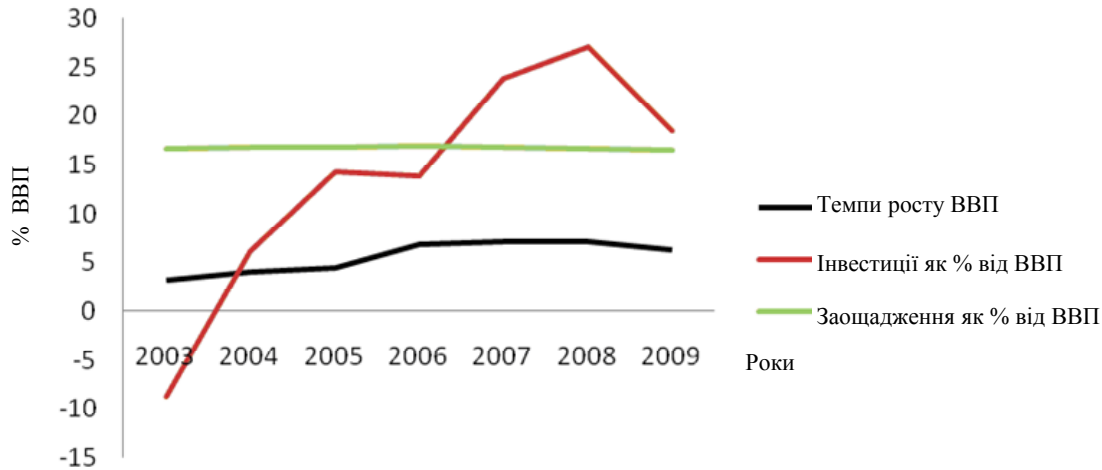
### 4. Важливість дослідження

Зважаючи на негативну перспективу єгипетської економіки, загальний державний борг, за оцінками, досягне 84.5% ВВП до кінця 2009 року

завдяки збільшенню іноземної заборгованості до 29 млрд. доларів США (EIU, 2008).

Іншою причиною є заощаджувально-інвестиційний розрив, показаний на рисунку 1, що був стабільним, починаючи з 2006 року, але має тенденцію до спаду. Більш того, інвестиції народів Перської затоки знижуються у напрямку

туризму та Суецького каналу. Отже, норма заощаджень, що трималася на рівні 17% з 1970-х років, імовірно знизиться. Важливим моментом цього дослідження є розгляд методів, за допомогою яких єгипетський банківський сектор може мобілізувати заощадження через підвищення якості своїх послуг.



Джерела: Звіт країни: Єгипет // Відділ промислової розвідки. Жовтень 2008. Економічний огляд (2007/2008) // Центральний Банк Єгипту, 2008, № 48 (2). – 94 ст.

Рис. 1. Порівняння темпів росту ВВП, інвестицій та заощаджень

У країнах, що розвиваються, таких як Єгипет, банківський сектор залишається найважливішою артерією, через яку мобілізуються заощадження з метою інвестування. Основною причиною цього є низький рівень захищеності фондових ринків, що розвиваються, і молодий страховий сектор.

Таблиця 2. Відносна важливість програми накопичення заощаджень у березні 2008 року

	Мільйони єгипетських фунтів	%
Депозити клієнтів у вітчизняній валюті	426,951	49.68%
Депозити клієнтів у іноземній валюті	171,467	19.95%
Депозитні свідоцтва	77,367	9.0%
Пакети акцій	99,029	11.52%
Гарантії	20,573	2.39%
Депозити в поштово-заощаджувальній системі	59,952	6.98%
Поліси страхування	4,036	0.48%
Загалом	859,375	100%

Джерело: Економічний Огляд (2007/2008) // Центральний Банк Єгипту, 2008, № 48 (2).

Таблиця 2 демонструє відносну важливість заощаджувальної мобілізації через банківський сектор, що складає 78.63% загальних заощаджень. Більш того, зменшення обсягу торгівлі цінними паперами означає, що роль банків у мобілізації заощаджень буде навіть більш важливою протягом нинішньої глобальної кризи.

Фактично, заощадження, мобілізовані єгипетською фондовою біржею, не перевищують 13.91%.

Таблиця 1 показує, що зниження у 52.9% індексу з січня 2008 до квітня 2009 року завершилось хвилею продажів надлишкових запасів і великим спадом товарообігу. Щоб знову здобути торгівельну спроможність, адміністрація CASE ввела Індекс EGX 70 у березні 2009 року, щоб замінити попередній CASE 30 Індекс. Новий індекс містить 70 найбільш активних торгівельних компаній з різними рівнями капіталізації. З січня 2008 по квітень 2009 року EGX 70 знизився до 64.29%, що призвело до відтоку внутрішніх заощаджень з фондового ринку і втрати іноземних заощаджень за межами Єгипту. Однак непередбачуваність індексу CASE була також поза підвищенням банківських кредитів порівняно з мобілізацією фондів через оформлення цінних паперів, як показано на рисунку 2.

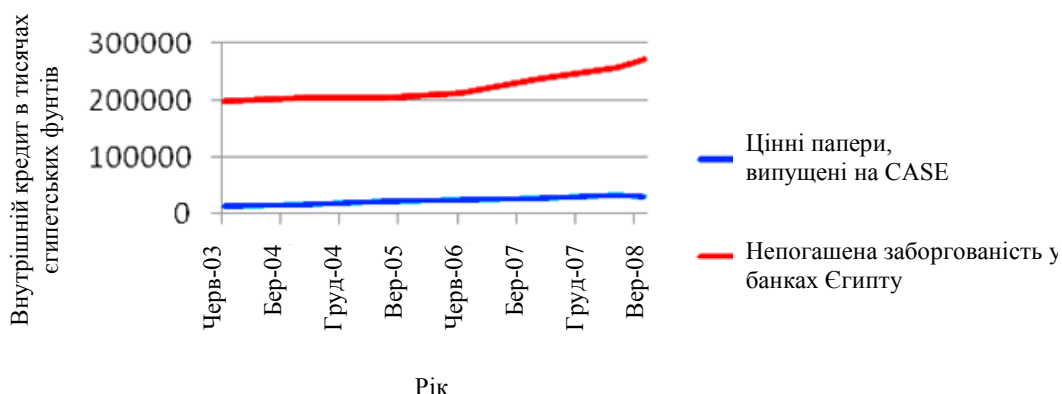
Таблиця 3. Зміни індексу CASE 30 (червень 2003-листопад 2008)

	Індекс CASE 30	%, зміна індексу	Торгівля в мільйонах
2004	1440	+ 85.59%	42,374.3
2005	4824	+ 235%	160,634.7
2006	4772.8	- 1.06%	286,739.7
2007	7803	+ 63.49%	363,047
Червень 2008	9827.3	+ 25.94%	493,930.1
Листопад 2008	3878	- 153.41%	-----

Джерело: Єгипетська фондова біржа. [http://www.egyptse.com/index.asp?CurPage=main\\_market\\_indicators.asp](http://www.egyptse.com/index.asp?CurPage=main_market_indicators.asp)

Не дивлячись на ріст номінальної вартості кредитів, наданих єгипетськими банками, потік іноземних банків мав негативний вплив на розширення невідповідності S-I, оскільки вони засуджуються за зниження кредитів клієнта до депозитного відношення з 57.9% у 2005 до 53% у 2009 році. Отже, не дивлячись на те, що іноземні банки володіють професійною компетенцією і більш ефективним управлінням порівняно з місцевими банками, залишається

два головних недоліки. По-перше, процент депозитів клієнтів підскочив з 7.3% у 2005 році до 19.55% у 2008, що збільшило втрати єгипетського банківського сектора. По-друге, причиною того, чому борги іноземних банків мають вищий прибуток порівняно з внутрішніми банками, є отримання більшого чистого процентного прибутку банку, і не обов'язково завдяки кращій ефективності (Клессенс та ін., 2000).



Джерело: Рисунок зроблений на основі різних випусків щорічних звітів Центрального банку Єгипту.

Рис. 2. Основні кредити та облігації комерційним підприємствам (2003-2008)

Втрата депозитів клієнта є збитковою для заощаджень та інвестицій, особливо враховуючи те, що банківські заклади є головним двигуном у мобілізації заощаджень. Більш того, зважаючи на недостатньо розвинутий сектор страхування і нестійкий фондовий ринок, стає обов'язковим розгляд питання ефективності єгипетських банків і мобілізації заощаджень. Отже, порівняльне вивчення банківської конкурентоздатності в Єгипті є необхідним як для дослідників, так і для політиків.

## 5. Цілі дослідження

З усього вищесказаного очевидним є те, що банківське керівництво має постійно шукати нові шляхи підвищення ефективності послуг. Проблеми єгипетських банків можуть бути внутрішніми та зовнішніми. До зовнішніх належать складність мобілізації заощаджень і ефективність фінансованих інвестицій. В іншому разі, зовнішні проблеми визначаються іноземними конкурентами, що приваблюють клієнтів, але вклали внутрішні заощадження в зарубіжні філії. З метою вирішення цих проблем проводилось вивчення у реальних умовах, цілями якого є визначити:

- кроки, зроблені різними категоріями єгипетських банків стосовно прийняття та удосконалення якості послуг;
- зв'язок між здійсненням удосконалення якості та залученням клієнтів;

- зв'язок між ефективністю банку та рівнями заощадження/інвестиції;
- методи встановлення стандартів якості для єгипетських банків.

## 6. Методологія дослідження, вибірка та гіпотези

**6.1. Методологія.** У конкурентоздатному оточенні, де клієнти змінюють банківські послуги, суттєвим є прийняття ефективних лімітних цін для поєднання якості послуги з прибутками. Традиційне використання аналізу CAMELS не є гарною оцінкою якості послуг. Першим кроком у створенні ефективних оцінок є здобуття попередніх знань стосовно вкладів та вихідних документів банку. Є два підходи до оцінки зв'язку між якістю послуги та ефективністю. Перший – це *модель зв'язку обслуговування та прибутку (Service-Profit Chain Framework (SPC))*, що була представлена Хескет (1997). Другий – *модель забезпечення обслуговування клієнта*. Модель SPC детально пояснює, що прибутки отримуються від постійних клієнтів, і що, в свою чергу, значимість послуги створюється вірними та продуктивними співробітниками (Хескет та ін., 1997). Інакше кажучи, парадигма SPC приписує фінансове функціонування банків до задоволення клієнтів та співробітників. Модель, прийнята у цьому дослідженні, буде мати як вклади, так і вихідні документи, покращені для забезпечення

розуміння відносин між якістю внутрішньої служби, ефективністю управління, відданістю співробітників, з одного боку, та прибутковістю і клієнтською базою, з іншого. Клієнтську базу додали як вихідний документ для вивчення впливу ефективності на мобілізацію заощаджень та спрямування їх в інвестиції.

Отже, у статті термін “ефективність” матиме відношення до ряду критеріїв, які порівнюють вартість вкладів та вихідних документів. Загальноприйнятим методом оцінки банківської прибутковості є прибуток на загальну суму активів (ROA) (Клессенс та ін., 2000), а Х-ефективність використовуватиметься для аналізу діяльності банківських послуг при застосуванні стохастичного граничного підходу (stochastic frontier approach, *SFA*) (Міллер і Парке, 2002). Х-ефективність підраховує банківські витрати, нефункціональні кредити і асортимент послуг. Нарешті, клієнтська база оцінюється за обсягом депозитів, що використовуються як доручення заощаджень, а кредити комерційним підприємствам – як доручення до інвестицій, що засновані банківським сектором. Слід зазначити, що головним припущенням є те, що єгипетський банківський сектор урівноважений. Усі змінні знаходяться у логарифмах, з коефіцієнтами, що представляють їх відповідну еластичність.

$K_i$  є ціною виробничого фактора порівняно з прибутком випуску продукції, тоді як  $i$  позначає банк  $i$ .

$$K_i = \alpha_1 + \beta_1 E_i + \beta_2 M_i + \beta_3 C_i + \beta_4 I_i + S_i + T_i + N_i + \varepsilon_{ii}.$$

$E_i$  є відношенням витрат співробітників до загальної вартості активів, де ціною праці є заробітна плата, бонуси, резерв, набір персоналу та витрати на навчання (доручення для ціни виробничого фактора мотивації співробітників).  $M_i$  – відношення управлінських витрат до загальних активів (доручення для ціни виробничого фактора керівників).  $C_i$  – відношення витрат позабалансового обов’язку до активів (доручення для ціни виробничого фактора різних банківських послуг).  $I_i$  – відношення витрат на виплату процентів до процентних витрат (доручення для ціни виробничого фактора депозитів до кредитів).  $S_i$  – відстань від ефективного кордону депозитів клієнта до загальної вартості активів.  $T_i$  – відстань від ефективного кордону кредитів клієнта до депозитів клієнта.  $N_i$  – ціна реально безнадійних кредитів.  $\varepsilon_{ii}$  – ряд екзогенних змінних, що можуть впливати на вихідну функцію, а саме, розмір загальної вартості активів, відношення реально безнадійних кредитів і відношення кредитів клієнта до комерційних депозитів.

Н-статистичний тест визначається як сума еластичностей рівняння (2) по відношенню до цін виробничого фактора, а саме, лінійне поєднання коефіцієнтів  $\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4$ .

**6.2. Вибірка та класифікація.** У зв’язку з малою кількістю єгипетських банків вибірка охоплює цілий сектор і поділена на наступні чотири взаємовиключні категорії:

- 1) державні банки, що містять 3 комерційні та 3 спеціалізовані банки;
- 2) два мусульманські банки (відділення мусульманських банків були повністю виключені з альтернативної оцінки, оскільки вони відіграють невелике значення);
- 3) 25 приватних внутрішніх комерційних банків<sup>1</sup>;
- 4) 7 іноземних банків, що є відносно новачками протягом останніх десяти років.

Результати для кожної категорії порівнюються з метою визначення впливу типу банку на рівень банківських заощаджень та інвестицій. Такий розширений аналіз усіх банків може привернути увагу політиків до впливу типу банків на їх функціонування. Це також допоможе топ-менеджерам здійснювати аналіз складних змінних в одному процесі замість традиційного аналізу.

**6.3. Гіпотези.** Щоб досягти вищезгаданих цілей, анкети були запроваджені після детальної консультації головних спеціалістів з якісного банківського обслуговування. Були сформульовані наступні гіпотези:

*G1: Існує відхилення рівня якості обслуговування серед різних категорій єгипетських банків.*

*G2: Існує великий взаємозв’язок між досвідченими співробітниками та ефективністю банку.*

*G3: Існує великий взаємозв’язок між продуктивними керівниками та ефективністю, що веде до більших заощаджень та інвестицій.*

*G4: Існує великий взаємозв’язок між задоволенням клієнта та ефективністю, що веде до більших заощаджень та інвестицій.*

## 7. Розробка анкет

Дослідження тривало 6 місяців (з квітня по жовтень 2008 року) та проводилось у два етапи. Протягом першого етапу увага зосереджувалась на відзначеній клієнтом якості, а отже, анкети розроблялись для клієнтів як необхідна передумова підготовки інтерв’ю керівників і анкетування співробітників. Більш того, “таємничий покупець” був випадково залучений

<sup>1</sup> Мусульманський міжнародний банк інвестицій та розвитку об’єднався з Об’єднаним банком Єгипту та банком Ніл, щоб сформувати Об’єднаний банк у червні 2006 року з акціонерним капіталом в 1 млрд. єгипетських фунтів.

як додатковий засіб, щоразу як дослідницька команда виявляла відсутність бажання брати участь у цьому. На другому етапі у керівників брали інтерв'ю стосовно їх сприйняття якості обслуговування.

**7.1. Анкети клієнтів.** Анкета була розроблена, щоб оцінити рівень задоволення клієнтів банківськими послугами. Вона містила 12 пунктів, згрупованих у п'ятибальну шкалу, від найвищого (5 балів) до найнижчого (1 бал), і включала питання про рівні задоволення, що відповідають п'яти критеріям:

- ♦ **Різноманітність:** Спроможність банку забезпечувати різноманітні послуги.
- ♦ **Надійність:** Довіра стосовно безпеки депозитів, здатності банків точно забезпечувати послуги і розумно надавати кредити.
- ♦ **Реагування на проблеми, що виникають:** Бажання допомогти клієнтам і забезпечити відповідні послуги.
- ♦ **Впевненість:** Знання, ввічливість і довіра співробітників.
- ♦ **Співчуття:** Турбота, індивідуальна увага до клієнтів.

**7.2. Анкети співробітників.** Багато зазначених клієнтом проблем банківського обслуговування або так званих “недоліків обслуговуючої компанії” (Зеїтамл та ін., 1990) є результатом недостатньо мотивованих співробітників і слабкої макроструктури (Гарвін, 1988). Пункти для оцінки співробітників були взяті з моделі Лавмен (Лавмен, 1998). У випадках небажання співробітників відповідати дослідницька команда пропонувала непрямі питання. Пункти для сприйняття співробітниками оцінки внутрішньої якості були підготовлені згідно з п'ятибальною шкалою, починаючи з ‘відмінно’ до ‘дуже погано’, за наступними пунктами:

1. Якість внутрішнього обслуговування вимірювалась за допомогою шести пунктів.
2. Задоволеність співробітників вимірювалась за 2 пунктами (респондентів запитували, як вони оцінюють свою роботу і своїх роботодавців).
3. Недоліки вимірювались за 2 пунктами.

**7.3. Інтерв'ю керівників.** У керівників брали інтерв'ю, щоб більше дізнатися про перешкоди для надання якісного обслуговування. Окрім індивідуальних інтерв'ю та анкет було зібрано інформацію стосовно вторинних даних організаційської компетенції і фінансового функціонування деяких філій, а також використовувались квартальні звіти для кожного банку.

## 8. Недоліки дослідження

Головним обмеженням даного дослідження є нездатність проводити порівняння всередині філій. Використовувалась сукупна фінансова позиція кожного банку, але, оскільки ця сукупність даних може приховувати і змішувати позитивні і негативні сигнали від різних індивідуальних філій, результати мають використовуватись обережно. З метою зменшення відхилення і контролю над помилкою використовувався попередній огляд. Однак для більш точного аналізу, подальше дослідження має порівнювати функціонування філій, щоб виявити регіональні відмінності. Слід зазначити, що ефективність у сільських місцевостях нижча, ніж у міських філіях. Іншим головним обмеженням є неспроможність оцінити вплив грошової політики на ефективність банку. СВЕ проводив спрощену грошову політику на початку дослідження, щоб контролювати інфляцію. Іншим зовнішнім фактором є функціонування індексу CASE 30. Обидва фактори збільшують мобілізацію заощаджень.

## 9. Результати дослідження

**9.1. Результати анкетування та інтерв'ю.** Попередні результати альтернативних оцінок співробітників та клієнтів і анкетування керівників показані на рисунку 3. Рівень концентрації у державних банках є найвищим, хоча загальна якість організації і задоволення співробітників виявились найнижчими. Найкращими виконавцями в плані задоволення клієнтів були внутрішні приватні банки. Дещо меншим був показник задоволення співробітників та клієнтів іноземних банків. Коли поставало питання про причини незадоволення, співробітники скаржились на відсутність гарантії робочих місць, незважаючи на високу заробітну плату.



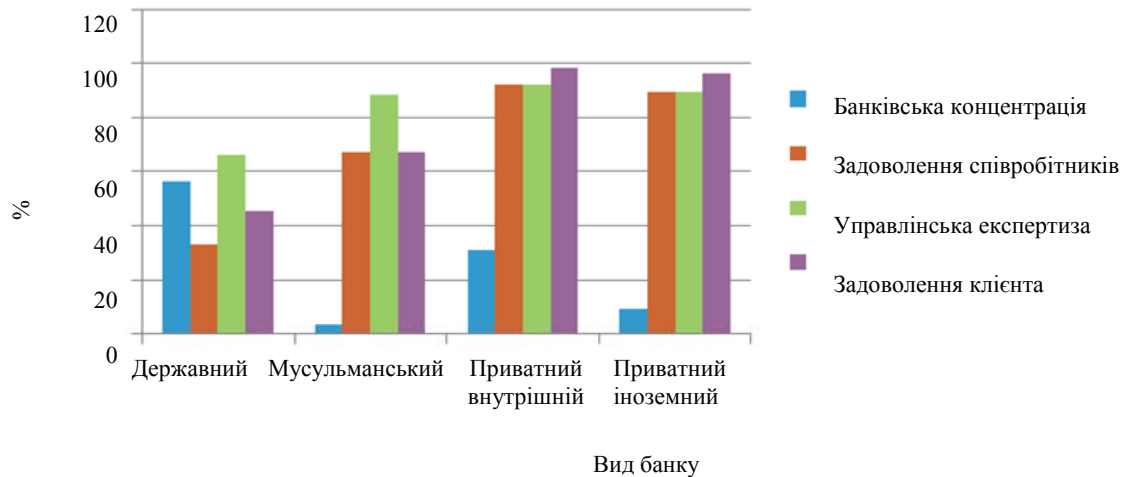


Рис. 3. Порівняння результатів дослідження на місцях

- ♦ У першому розділі дослідження чітко відображено скарги клієнтів на неякісне обслуговування в державних та мусульманських банках. Однак керівництво мусульманських банків наголошує на тому, що їх власна оцінка задоволення клієнтів підвищилась протягом 2008 року з 69% до 82%, оскільки вони почали пов'язувати трудову винагороду з якістю обслуговування (Standard Chartered Bank, 2008).
- ♦ Стосовно морально-психологічного клімату, найвищий рівень спостерігається у приватних внутрішніх банках, а найнижчий – у державних установах. Стає очевидним, що відсутність гарантії робочих місць виходить із загальних тенденцій обмеження потреб, зменшення робочих місць до 5% для всіх державних банків і побоювання щодо зменшення кількості філій. Більшість керівників наголошують, що причиною скорочення робочих місць є введення електронних банківських послуг та банкоматів. Отже покращення технологій має як позитивне, так і негативне значення.
- ♦ Нарешті, результат для клієнтів є тривожним, оскільки загальні скарги стосувались значного зниження кредитів корпоративним підприємствам. Вторинні джерела також підтверджують ці результати. Клієнти державних банків скаржаться на неякісне обслуговування, але безпека їх депозитів витіснила їх хвилювання щодо низької якості. Отже, результати альтернативних оцінок клієнтів показують, що рівень задоволення банківськими послугами не обов'язково впливає на їх рішення розмішувати свої депозити у банках. Причиною цього може бути відсутність будь-якої державної або приватної схеми страхування депозитів клієнта, і коли вона вводиться, метою

депозитного страхування клієнта є намір перенаправити значну частку депозитів від державних до приватних банків.

**9.2. Описова статистика.** Функція входу-виходу ( $K_i$ ) є найнижчою у спільному банку (0.34) і найвищою у державному банку (0.78). Мусульманські та іноземні банки отримали 0.46 і 0.48, відповідно. Незначний відсоток державних банків наштовхнув багатьох політиків на приватизацію Банку Олександрії і виставлення Banque du Caire на продаж. Можна зробити наступні висновки:

- ♦ Одиначна ціна праці ( $R_i$ ) є статистично важливою у всіх категоріях з порівняно позитивною еластичністю. Це свідчить про те, що кошти, обов'язкові для удосконалення ефективності, є відносно великими для всіх категорій єгипетських банків.
- ♦ Одиначна вартість витрат позабалансового звіту ( $C_i$ ) є великою у всіх випадках, але найвища вона – у приватних банках. У своїх інтерв'ю керівники банків скаржились на високі витрати на рекламу, введення банкоматів і на обов'язкові дилерські кімнати.
- ♦  $E_i$  та  $M_i$  були досить високими завдяки досвідченим співробітникам і управлінським витратам, що досягають свого піку в іноземних банках.
- ♦ Реально безнадійні кредити ( $N_i$ ) були досить високими у державних банках і незначними в обох категоріях приватних установ. Але слід зазначити, що був зроблений значний прогрес у балансі банків. Більше того, цифра може бути недостовірною, оскільки СВЕ припинив інвестування трьох неплатоспроможних банків, як було зазначено раніше.
- ♦ Відношення депозитів до кредитів ( $I_i$ ) було найбільшим у державних банках завдяки високим процентним ставкам, що

сплачуються депозиторам, і низькому відсотку для позичальників, більшість з яких є корпораціями державного сектора. Це є продовженням патерналістської ролі державних суб'єктів.

- ♦ І останнє, огляд екзогенних змінних веде до двох неочікуваних результатів. По-перше, існує низьке відношення між розміром банку та його прибутком. Це вказує на те, що структура шкали ставок та комісій з різних операцій не отримуються більшими банками, і насправді схема прибутку банківського сектора повертається в бік банків середнього розміру. Але тут слід згадати про те, що це може бути пов'язане з тим, що більшість великих банків є державними. Отже, не слід виключати потребу в більшому злитті банків і збільшенні банківської капіталізації. По-друге, валютна політика негативно впливала на прибутки. Це сталося через низьку економічну діяльність, а інфляція призвела до нижчого рівня інвестицій, а отже, кредитування.

### 9.3. Перевірка гіпотез

Тип банку \ Гіпотеза	Г1	Г2	Г3	Г4
Державні банки	0.32	0.41	0.13	0.56
Мусульманські банки	0.68	0.54	0.98	0.52
Приватні внутрішні банки	0.77	0.67	0.68	0.25
Іноземні внутрішні банки	0.25	0.66	0.56	0.13

- ♦ Перевірка Г1: Існує невідповідність у рівні загальної ефективності для 4 категорій банків.

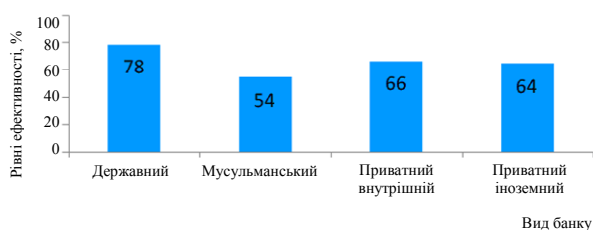


Рис. 4. Ефективність за видом банку

- ♦ На рисунок 4 показано, що найвищий рівень ефективності існує у державних банках, за якими йдуть приватні внутрішні установи. Неочікуваним результатом є те, що два мусульманські банки демонструють найнижчі рівні ефективності у мобілізації заощаджень і перерозподілення їх на інвестиції. Це можна пояснити культурою єгипетських вкладників, що віддають перевагу секулярним банкам.
- ♦ Перевірка Г2: Результати оцінки внутрішнього обслуговування співробітників вказують на деякий позитивний зв'язок. r особистості варіюється від 0.41 до 0.67. Низькі результати для державних банків пов'язані з негарантованістю зайнятості.

- ♦ Перевірка Г3: Існує очікувано високий позитивний зв'язок між організаторською компетенцією і ефективністю для мусульманських банків. Це можна пояснити нещодавною зайнятістю висококваліфікованих керівників протягом останніх 12 місяців, особливо після світової фінансової кризи.
- ♦ Перевірка Г4: Загалом існує низький взаємозв'язок між задоволенням клієнта та ефективністю. Зв'язок між банківськими вкладами і депозитами клієнта найвищий у державних банках і найнижчий – в іноземних внутрішніх установах. З іншого боку, найвищий зв'язок між банківськими вкладами і приватними кредитами корпоративним підприємствам (як оцінка інвестиції) існує у приватних внутрішніх банках, а найнижчий – в іноземних внутрішніх установах. Як згадувалось раніше, поясненням є те, що нинішня світова криза змусила багатьох депозиторів забрати свої кошти у державних банків і розмістити їх у приватних установах, особливо зважаючи на відсутність схеми депозитного страхування.

### Висновок

У даному дослідженні розглянуто недоліки обслуговування банківського сектора Єгипту. З метою покращення якості банківських послуг, колективний план дій, що включає спроби банківських одиниць – СВЕ, Єгипетського інституту банкірів і Союзу арабських банків – має бути представлений через п'ять основних принципів.

**Принцип 1. Спеціалізована оцінка кредитоспроможності.** Більшість керівників банків скаржились на те, що витрати на критичне вивчення є значними, що змушує їх кредитувати виключно своїх улюблених клієнтів, а отже, скорочувати можливості для нових учасників ринку. Інші керівники зазначили, що вони віддають перевагу наданню клієнтських кредитів. Центральний банк Єгипту має заснувати кредитно-рейтингові кампанії під суворим наглядом, оскільки страх непогашення є бар'єром для інвестицій. Це значно зменшить операційні витрати і проблеми морального ризику, що призвели до поганих кредитів у минулому.

**Принцип 2: Внутрішні та зовнішні стандарти якості.** Жоден із 40 єгипетських банків не застосовував стандарту якості для своїх послуг. Було 3 іноземні банки, які надавали дослідницькій команді широкий вибір методів, що містився у шухляді керівника філії, але ніколи не був доступним для співробітників. Отже, всі банки мають вводити свої власні



стандарти якості для різних відділів. Наприклад, документи по кожній операції, час, необхідний для завершення процедур, і графік руху всіх процесів, які мають бути окреслені.

Також Єгипетський інститут банкірів і Союз арабських банків мають встановити стандарти якості для банківського сектора. У цьому відношенні мають бути введені престижні нагороди за якість. Це може збільшити довіру громадськості до єгипетського банківського сектора.

**Принцип 3: Злиття та поглинання.** Не дивлячись на різні бар'єри щодо низького задоволення співробітників і навички управлінської роботи, державні банки показують вищий загальний рівень ефективності стосовно більшої клієнтської бази і рівнів інвестування. Може виявитися правдою те, що нове законодавство СВЕ вимагає від банків збільшити

мінімальні потреби в капіталі, щоб відповідати критеріям II Базельської угоди, але найбільш ефективним методом може бути об'єднання з приватними банками замість повної приватизації.

**Принцип 4: Ефективна валютна політика.** Загальним приводом для невдоволення керівників під час інтерв'ю була надмірно скорочена валютна політика, що проводилась СВЕ. Це діяло як загальна перешкода для інвестицій, де відношення кредиту клієнта до депозитного відсотка не перевищує 54%.

**Принцип 5: Схеми депозитного страхування.** Нарешті, метою введення схем депозитного страхування є збільшення ефективності державних банків, оскільки рішення співробітників вкладати активи не базуватиметься лише на факторах безпеки.

### Список використаних джерел

1. Annual Report (2006/2007). *The Central of Egypt*. – Cairo 2007.
2. Bonin, J., Hasan, I., Wachtel, P. Privatization Matters: Bank Efficiency in Transition Countries // *Journal of Banking and Finance*, 2005. – № 29 – pp. 2155-2178.
3. Claessens, S., A. Demirgüç-Kunt, H. Huizinga. How Does Foreign Entry Affect Domestic Banking Markets // *Journal of Banking and Finance*, 2001. – №25 – pp. 891-911.
4. *Country Report: Egypt*. Economic Intelligence Unit. October 2008. – 18pp.
5. Clarke, G., & Cull, R. Why Privatize? The Case of Argentina's Public Provincial Banks // *World Development*, 1999. – №27 (5). –pp. 865-886.
6. Economic Review (2007/2008). *The Central Bank of Egypt*, – Cairo 2008, pp. 92.
7. Economist Intelligence Unit. *Egypt: Country Report*. Patersons Dartford, October 2008.
8. The Egyptian Exchange. [http://www.egyptse.com/index.asp?CurPage=main\\_market\\_indicators.asp](http://www.egyptse.com/index.asp?CurPage=main_market_indicators.asp)
9. Garvin, D. *Managing Quality*. – New York: The Free Press, 1988.
10. Handoussa, Heba *Egypt Human Development Report 2008*, UNDP and the Institute of National Planning Egypt, 2008.
11. Heskett J., W. Sasser, L.Schlesinger. *Service Profit Chain*. – New York: Free Press, 1997.
12. Loveman G. Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking // *Journal of Service Research*, №8, 1998. – pp. 18-31.
13. Miller, S., A. Parkhe. Is There a Liability of Foreignness in Global Banking? An Empirical Test of Banks' X-Efficiency // *Strategic Management Journal*, (2002). – №23 – pp. 55-75.
14. Mohieldin, Mahmoud and Nasr, Sahar. On Bank Privatization in Egypt. *Economic Reform Forum*, 2003, WP 0325: 4.
15. Moncada, S., H. Michael (2004). "Test Item Quality: An Assessment of Accounting Test Banks". *Journal of Accounting & Finance Research*, 12 (4), 28-39.
16. Omran, Mohammed. Privatization, State Ownership, and Bank Performance in Egypt // *World Development*, 200 – №35 – pp. 714-733.
17. Reforming State Owned Banks. *MENA-OECD Investment Programme*, 2006.
18. Standard Chartered Bank. *Islamic Finance News Guide*, 2008.
19. Zeithaml, V., A. Parasuraman, L. Berry. *Delivering Quality Service*. – New York: The Free Press, 1990.
20. Zenios, Stavros and Andreas Soteriou Efficiency, Profitability, and Quality in the Provision of Banking Services // *WP Department of Public and Business Administration*, 1997. <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/97/zenios.pdf>

Отримано 09.02.2009

Переклад з англ. Філатової Ю.